Jean-Claude Thoenig - Charles Waldman

De l'entreprise marchande à l'entreprise marquante


Ce livre fait un pari. Le lecteur est intelligent. Le respecter se traduit par deux obligations de la part des auteurs : ne pas s'adresser à lui sur un mode infantile, ne pas lui raconter des histoires. Alors nous ne parlerons plus ni de marque, ni de marché.

Éditions d'Organisation

De l’entreprise marchande à l’entreprise marquante

Chez le même éditeur

Georges Chétochine, *Le blues du consommateur*

Gilles Marion, *Idéologie marketing*

Nicolas Riou, *Peur sur la pub*

Kevin Roberts, *Lovemarks. Le nouveau souffle des marques*

Gerald Zaltman, *Dans la tête du client*

Jean-Claude Thoenig
Charles Waldman

De l'entreprise marchande à l'entreprise marquante

Éditions
d'Organisation



ISBN : 2-7081-2742-X

Sommaire

Retour aux fondamentaux

Ce livre énonce trois propositions pour l'action.

- Le succès et la survie de l'entreprise résident dans sa capacité à conquérir, à marquer et à développer un territoire sociétal et économique.
- Un territoire est constitué de parties prenantes multiples (clients, fournisseurs, salariés, associations civiques, milieux experts, etc.) que l'entreprise fédère autour de son projet, par le biais de valeurs communes, d'identités partagées, d'intérêts reconnus et de partenariats durables. La référence à son territoire constitue son code de conduite.
- L'entreprise marquante met en œuvre un mode de management spécifique : une définition méticuleuse et pointue des prestations offertes, un suivi permanent et obsessionnel des événements qui peuvent l'affecter, l'érection de protections contre les intrus et contre les menaces, un modèle organisationnel de type communautaire.

Trois constats militent pour une approche en terme de conquête de territoires.

- Le modèle de l'entreprise marchande est, sauf exceptions, moins performant et moins durable que le modèle de l'entreprise marquante.

- L'entreprise marchande est prisonnière de visions appauvries de son environnement — ainsi celle de marché — et de représentations peu réalistes de la demande — ainsi celle du consommateur. Elle a recours à des solutions purement technicistes et à des recettes largement épuisées.
- Les stratèges ont beau affiner leurs matrices, les marketeurs approfondir leurs méthodes, les communicateurs accroître leurs budgets et les gestionnaires de marques multiplier les études : le saut à faire vers une approche par le territoire est quantique. C'est tout un système de pensée et de pratiques qu'il faut interroger et faire évoluer.

DE QUOI PARLE CE LIVRE

Ce livre parle de fondamentaux du management

Positionner une entreprise dans un contexte économique et sociétal, piloter son fonctionnement en tant qu'organisation, sont des arts et des manières qui renvoient à ce qu'on appellera des fondamentaux. Le cœur du management est généraliste. Il consiste à mettre en liaison des compétences, des logiques d'attention et des savoir-faire, et à rendre ces assemblages compatibles et efficaces par rapport à un projet de positionnement assurant une rente viable.

En théorie, l'évidence s'impose tant elle paraît simple. En pratique, le bon sens laisse souvent à désirer. La pratique des affaires révèle un long cortège d'écarts et d'oublis. Les bases du management généraliste se diluent. Des demi-vérités ont force de loi. Des gestes relevant parfois de la magie pure saisissent les managers et fondent leurs actes. Pire encore, le management généraliste devient une spécialité cantonnée dans un coin de l'organisation.

Une dérive fréquemment observée est celle de la centralisation. La compétence de généraliste et d'assembleur qualifierait les seuls dirigeants. Plus on descendrait dans la hiérarchie de l'autorité et des métiers, moins on demanderait aux personnes d'agir comme des intégrateurs à leur niveau et des dépositaires du fonds de jeu collectif. En haut on compose le programme et on dirige l'orchestre. En bas on respecte les procédures et on exécute sa partition.

Une dérive pire est celle de la spécialisation corporative. Le bon management consisterait à recruter les meilleurs professionnels et experts : stratèges issus des plus fameux cabinets américains, logisticiens de pointe, marketeurs ayant été formés dans les multinationales les plus célèbres de l'alimentation et des lessives, contrôleurs de gestion bardés de logiciels et férus de ratios, etc. Puis il faudrait les parquer dans des services spécialisés et leur reconnaître une juridiction exclusive sur leur fonction. Bref, l'entreprise coupe le management en rondelles. Elle fait le pari que la somme des métiers assure l'intégration et l'assemblage, quitte à ériger un paysage de silos verticaux ne coopérant plus entre eux et s'enfermant dans des bonnes pratiques à base de modèles à prétention scientifique et de procédures passe-partout. Ce n'est donc pas un projet propre à l'entreprise, endogène car développé en son sein et partagé par chacun, qui rassemble et fait sens. Ce sont des communautés professionnelles externes — les comptables, les marketeurs et d'autres métiers s'érigeant en quasi-juridictions — et des modèles exogènes importés par des mercenaires qui sont censés assurer la cohérence et la mobilisation dans l'entreprise, de bas en haut et d'aval en amont.

Les raisons de ces dérives ne manquent pas. Ainsi la faute incomberait aux cycles de la mode et du prêt à penser. Avec l'aide des consultants et des gourous, les media du management alimentent une course à la pharmacopée universelle[1]. Certes les praticiens, qui ne sont par ailleurs pas plus idiots que d'autres, restent prudents sinon méfiants. Néanmoins le mal est fait. On attend de l'instrument en vogue une solution immédiate et même un miracle quel que soit le contexte.

Si les compétences généralistes ont beaucoup de mal à être prises au sérieux, la raison en incomberait aussi à la formation des managers. Ainsi le scientisme apparent serait alimenté par le savoir académique, par la prétention des professeurs et des chercheurs en management à vouloir naturaliser un domaine qui relève pourtant de l'incertain et de l'humain. Quant à l'hyperspécialisation, elle serait alimentée par des stratégies de promotion corporative qui permettraient à tel milieu — les marketeurs, les financiers, les commu-

1. La posture des cabinets de conseil tend à privilégier dans maints cas le *statu quo* des modèles de gestion en vigueur dans les entreprises et à perpétuer les principes tayloriens de gestion (Reynaud 1995)

nicateurs — de construire une image outrancière de leur aptitude à résoudre les problèmes et à assurer le succès de l'entreprise.

On pourrait poursuivre à loisir la quête de boucs émissaires, exercice qui, pour être complet, devrait aussi conduire à se demander pourquoi, alors que chacun en convient, tant de dérives continuent de sévir. Telle n'est pourtant pas la vocation de ce livre.

Le propos se veut résolument constructif. Il est de mettre en lumière un ensemble de pratiques, les unes efficaces et les autres moins, en matière de fondamentaux. Il est de montrer comment opérer des assemblages entre savoir-faire. Il est d'inciter les praticiens et les sciences de l'action à relativiser la croyance dans des figures sacrées comme le marché et le consommateur. Il est de rappeler que le sommet ne peut pas grand-chose sans la base.

Ce livre parle de pratiques surprenantes sinon hérétiques

De belles réussites contemporaines sont le fait d'entreprises qui enfreignent de façon continue les principes de bonne gestion généralement admis. Elles tournent délibérément le dos aux méthodes considérées comme orthodoxes. Elles ignorent toutes les recettes managériales qui ont fait la une des consultants et des revues de management. À croire que les vérités universelles ne sont pas aussi évidentes, univoques ou établies qu'on pourrait le croire.

Est-il vraiment raisonnable pour un grand producteur de marques notoires d'être en même temps un grand distributeur ? Beaucoup d'experts avertis doutent des vertus de l'intégration verticale, surtout dans un monde dominé par le commerce concentré.

Pourtant la Compagnie de Saint-Gobain, un géant mondial de l'industrie des matériaux de construction, est aussi le principal distributeur de ces mêmes matériaux en Europe, par ses enseignes comme Point P en France et Jewson en Grande-Bretagne[1]. La synergie paraît à première vue faible entre une culture d'ingénieurs du verre et une culture de vendeurs de supermarchés, les produits maison représentant moins d'un dixième des ventes assurées par les magasins en *B to B* à destination des entreprises et artisans du bâti-

1. En 2004, le pôle distribution assure 42 % des ventes totales de l'entreprise (32 milliards d'euros) et les pôles industriels 58 %.

ment comme en *B to C* à destination des bricoleurs et des particuliers.

Moins connue, mais tout aussi performante, Damart, qui est un leader des sous-vêtements pour adultes, cumule depuis plus d'un demi-siècle le métier de fabricant et celui de détaillant. L'atelier et la boutique coexistent dans la même hiérarchie. Un tel choix d'intégration verticale se montre parfaitement viable, même si de grandes chaînes d'hypermarchés écoulent le même type de produits et lui assurent même un avantage concurrentiel durable.

Est-il par ailleurs vraiment raisonnable pour une entreprise s'adressant au consommateur de détail et possédant une marque à forte notoriété de tourner le dos de façon délibérée au marketing ? Ne pas faire de marketing peut pourtant être la façon de faire le meilleur marketing.

Hermès fait le contraire de nombre de ses concurrents. Ce géant du luxe ne commissionne aucune étude de marché. Il n'utilise aucune communication mettant en scène des personnalités célèbres. Ce que l'entreprise définit comme approprié est ce qui est bon pour le marché. Sa ligne de conduite est que ses produits parlent et doivent parler d'eux-mêmes.

Royal Canin n'a pas de service spécialisé en marketing, n'embauche pas de marketeurs patentés et ne fait appel ni aux études de marchés ni même aux panels de consommateurs. Apparemment cette hétérodoxie ne l'a pas empêchée de devenir leader mondial de la nutrition pour chiens et chats. Mieux, le non-recours au marketing a permis à une collectivité d'employés et de cadres dont aucun n'est diplômé d'un MBA d'inventer une approche marketing qui révolutionne le secteur.

La leçon est simple. Le bon marketing et la bonne stratégie n'ont pas besoin d'étalonnage, de *benchmark*. Ils peuvent résolument tourner le dos aux recettes toutes chaudes sorties de l'imprimerie. Ils peuvent se dispenser de faire appel à des marketeurs classiques et à des stratèges brevetés qui ne feraient que reproduire les modèles préexistants. Les apparentes exceptions sont trop nombreuses, et le présent livre en présente une sélection, pour imputer leur succès aux caprices du hasard ou au génie intuitif de leur fondateur. Ces entreprises ont deux points communs.

Elles refusent l'orthodoxie qui conduit trop souvent à un management purement procédural, un prêt à penser où l'on ne fait que répondre à ses concurrents et copier peu ou prou ce qu'ils font. Lors-

que ce management mécaniste se penche sur les consommateurs, il voudra répondre à la demande du moment, aux besoins formulés, donc ceux du passé ou au mieux du présent.

Elles optent *a contrario* et délibérément pour un management de l'offre anticipatrice, jouant donc sur la vraie différenciation et même sur la rupture. Elles conquièrent de nouveaux territoires. Elles créent des valeurs. Ces valeurs reflètent une vision qu'elles portent en elles. Par leur attitude proactive, elles se portent garantes des territoires qu'elles construisent et gouvernent.

Ce livre parle de territoires

Toute entreprise, c'est une évidence, agit sur et au sein d'un environnement. Plutôt que de le désigner par le terme de marché, ce livre lui préfère celui de territoire. Car le territoire évoque une configuration concrète qui ne se réduit pas aux seuls aspects de la dynamique économique, de la concurrence, de la formation des prix ou des préférences des clients. Le territoire, et l'action que l'entreprise conduit, s'enchâssent dans une société donnée, voire en modifient certaines caractéristiques.

L'entreprise entretient des relations d'interdépendances et d'échanges avec de nombreuses parties tierces, en amont, au cœur et en aval de ses activités propres. Elle coopte certains fournisseurs, usagers, prescripteurs et commerçants plutôt que d'autres. Il arrive même qu'elle contribue activement à la transformation de réglementations publiques et de codes éthiques, à l'émergence de valeurs et de modes de vie alternatifs, à la reconnaissance de parties prenantes, des actionnaires aux associations défendant des causes morales. Le territoire incorpore donc des éléments relativement tangibles, comme, par exemple, des relations de transaction et des rapports d'affinité, et des éléments plus intangibles, comme des identités ou des normes culturelles. L'entreprise et ses produits les reconnaissent, les légitiment, les aident à se transformer.

Ce capital sociétal, son exploitation et sa régénération, permettent à l'entreprise de construire et de pérenniser son gouvernement et sa légitimité sur un espace distinctif. Assurer le contrôle durable de ce dernier constitue donc un enjeu majeur de sa performance.

Deux conditions sont nécessaires à cet effet : que des territoires pertinents existent, qui se reconnaissent dans ses promesses distinc-

tives, et que ses prestations soient en ligne avec les promesses qu'elle affiche. Car faute de territoire d'action solidement construit, aucun modèle économique de *business* ne tient durablement.

La problématique du territoire permet aussi de mieux choisir les approches et de mieux combiner les compétences nécessaires à cet effet. Un territoire s'administre, s'entretient, se laboure dans la durée. Le cas de figure qui est habituellement mentionné est celui du territoire qui est en quelque sorte déjà là. Cette niche ou ce segment de marché préexiste. L'entreprise veut mieux l'occuper parce qu'elle l'avait un peu perdu de vue ou parce qu'elle s'en était écartée. Elle peut aussi vouloir carrément le conquérir au détriment de ses concurrentes. Le management aura pour fonction de spécifier comment adapter l'offre à la demande, de faire coller les prestations aux attentes et aux besoins. Il lit une carte géographique à l'aide de sa boussole et il trace la route.

Un tout autre cas de figure est celui du territoire nouveau ou virtuel. Ici l'entreprise crée quasiment *ex nihilo* à partir d'attentes inconscientes et de demandes encore informulées. Elle reconnaît et légitime des valeurs et des modes de consommation autres. Elle façonne même des pans entiers de relations. Elle coopte des acteurs nouveaux. Le management invente des tissus sociaux et politiques. Il redessine des territoires, il les colonise, il accompagne leur émergence au point de les civiliser économiquement.

Ce livre parle d'entreprises marquantes

Le qualificatif marquant renvoie à des affaires qui font référence par leur notoriété, par leur poids, par leurs résultats. Pour autant, le choix ne consiste pas à parcourir le *hit parade* des entreprises performantes pour en identifier les bonnes pratiques ou le commun dénominateur. La perspective est différente. À partir de quelques entreprises qui se remarquent parce qu'elles marquent le temps présent, elle est de repérer les fondamentaux du management qu'elles mettent en œuvre et dont tout porte à penser qu'ils nourrissent leurs performances respectives.

Car l'entreprise marquante est une entreprise qui agit en fonction et à partir d'un choix délibéré. Elle marque le marché et la société au sens où elle construit un territoire spécifique, où elle laisse son empreinte et l'érige en référence. Se construire un territoire est une

exigence essentielle pour la survie à terme. En gérer l'espace et en garder les frontières est son moteur. Le maintenir et le développer est son critère de succès. Le projet de marquage représente donc le cœur de sa démarche.

Comment assurer au quotidien l'adéquation entre la vision, la stratégie, le leadership, le marketing et l'organisation ? Quels types de compétence doit-on privilégier chez les gestionnaires et les exécutants ? Jusqu'à quel point faut-il ignorer le marché et la société ? Quand faut-il l'écouter et comment ?

L'entreprise marquante combine deux talents. Elle déniche ou se taille un territoire prometteur. Elle en décline le contrôle par ses actes de management. S'activer sans savoir en vue de quoi est dangereux. Les erreurs se paient comptant. Dit autrement, jamais les beaux produits ou le matraquage publicitaire ne sauveront un territoire mal construit et mal marqué par ailleurs.

Ce livre parle de marquage

Le marquage est un concept pragmatique ou managérial. Il définit l'art et la manière qu'adopte une entreprise pour mettre ses actes de gestion et modes opératoires au service de son positionnement et de son action dans un environnement sociétal donné.

Marquage ne traduit aucun terme équivalent dans le *globish* du management, sinon à inventer celui de *marking*. Un tel néologisme peut surprendre. Le lecteur sera à tort tenté d'y voir un caprice d'auteur, sinon une façon tortueuse de parler de choses familières. En fait le recours au terme de marquage ne traduit pas la vanité de vouloir substituer un nouveau mot à des concepts et à des savoir-faire comme la stratégie, le marketing, la marque ou la communication. Il rend compte d'autre chose qui les englobe et les articule, mais que l'on considère trop souvent comme évident : trouver ses marques, affirmer son identité dans un monde hétérogène et fragmenté.

Le terme de marque renvoie au marquage du bétail par des fers. Cette technique est utilisée quand les terrains ne sont pas délimités par des clôtures, ce qui était le cas des grandes plaines américaines. Le marketing moderne tel qu'il naît aux États-Unis emprunte métaphoriquement le terme de *branding* pour désigner le fait pour

l'entreprise de signaler le produit qu'elle propose au consommateur. Elle signe de son nom pour se différencier des concurrents.

Or, du marquage, du *branding* ou du *marking*, on ne retient la plupart du temps et à tort qu'une facette, et une seulement : le signe ou le symbole qui figure sur le fer du propriétaire, soit le nom ou le logo qu'utilise l'entreprise qui veut s'approprier les clients. On oublie ou sous-estime l'autre aspect, par rapport auquel la signature n'est qu'un moyen. En effet, le marquage crée un droit de propriété au bénéfice de qui appose le fer brûlant sur la peau de l'animal après l'avoir plaqué au sol. Il définit quelles bêtes relèvent de la propriété de quel éleveur. Il identifie un territoire et délimite des frontières. Le marqueur bénéficie d'un espace de juridiction distinctif, qui fonde une assise de rente.

À beaucoup d'égards, l'élevage de bétail et l'occupation de segments de marchés relèvent du même art. Le marquage ne s'arrête pas au fait de marquer l'animal singulier. C'est en général après coup que les ennuis commencent et que la vigilance et le savoir-faire du management entrent en scène comme compétences. Le bœuf comme le client sont indisciplinés. Leur loyauté est fragile. L'usage de la seule force ne suffit pas. Les frontières sont perméables. Les juridictions sont controversées entre éleveurs. D'autres acteurs peuvent habiter sur le territoire. Rien n'est jamais acquis définitivement.

Le marquage rappelle que l'entreprise a pour identité sa réussite économique et pour légitimité le fait de servir sinon de transformer des besoins et des valeurs dans la société. D'une manière variable d'un cas à l'autre, elle assure une fonction de civilisation des aspirations, des comportements, des valeurs. Les disciplines du management, de la stratégie au marketing, ont toutes été construites autour de cette évidence. Elles rappellent que l'espace économique et sociétal dans lequel la politique de l'entreprise est encastrée forme une réalité plutôt complexe et évolutive, qui ne se domestique pas aisément.

Le problème est pourtant que, à l'usage, les managers finissent souvent par l'oublier. Leurs spécialités et leurs instruments leur font négliger la question essentielle : le monde sur lequel ils prétendent agir est-il le monde tel qu'il est ? Parler de marquage oblige les opérationnels à décoller le nez du guidon et les stratèges du marketing à sortir de leurs abstractions. Ni la stratégie ni le marketing ni la marque n'assurent à eux seuls la qualité du marquage et ne garantissent

le contrôle du territoire. Parler de marquage oblige à poser la question de l'intégration entre les diverses fonctions du management.

Le marquage rappelle aussi une autre évidence. Le monde n'est pas un sujet passif. La population d'un territoire est mobile et libre de le quitter du jour au lendemain. Elle n'est pas prête à accepter n'importe quelle promesse de n'importe quelle entreprise, même si celle-ci occupe une position dominante, offre une innovation retentissante ou pratique une communication envahissante. Car les figures canoniques du besoin du consommateur et du prix restent pauvres pour anticiper les opportunités et sauter les obstacles. Marquer un territoire suscite en retour la mobilisation de nombreuses parties prenantes sur des registres divers, du comportement de l'acheteur devant un rayonnage jusqu'à des associations défendant des causes morales.

La vertu du marquage se manifeste par le fait qu'il obtient l'adhésion des parties prenantes à la construction du territoire qu'il opère. Un marquage pertinent crée donc des valeurs, et pas seulement pour l'actionnaire. Le propos de ce livre est de recenser les formes concrètes qu'il prend et qu'elles apportent. Pour chacune d'elles, il recense les savoir-faire et les tours de main qui s'avèrent les plus adéquats à mobiliser.

D'OÙ PARLE LE LIVRE

Ce livre est un essai si l'on entend par là qu'il n'adopte pas les conventions académiques de la démonstration pointilleuse ou qu'il n'édicte pas de façon linéaire une suite de préceptes mécaniquement applicables à l'action.

Il est aussi un hommage rendu aux praticiens qui, le plus souvent sans le formaliser ou même s'en rendre compte, ne suivent pas les canons professionnels du management. L'observation du terrain reste le grand laboratoire. N'est-ce pas précisément une des fonctions dévolues aux sciences de gestion que de conceptualiser autrement que par le sens commun les avancées et les innovations qu'elles observent sur le terrain ?

La parole donnée au marquage est le fruit de longues et minutieuses enquêtes menées par les deux auteurs pendant trois années.

Au total, six entreprises de moyenne et grande taille auront été étudiées en direct : Auchan, Carrefour, Club Med, Lafarge, Mono-

prix, Royal Canin. Vingt-quatre interviews en profondeur d'une durée moyenne de quatre-vingt-quinze minutes auprès de dix-neuf de leurs cadres dirigeants ont été menées et complétées par de l'analyse documentaire et par de l'observation directe de leur fonctionnement réel. Leur attitude fut un exemple de transparence et de coopération[1].

Par ailleurs il a été tiré parti de la documentation amassée sur d'autres entreprises, françaises et étrangères, dans le cadre de cas pédagogiques les concernant aussi bien qu'à partir de la presse spécialisée. Ainsi en est-il entre autres pour Benetton, First Direct, Tesco, Black & Decker, Damart et Ikea.

Enfin la base d'observation a été complétée par les activités de conseil et de formation en management menées par les deux auteurs[2].

Le premier chapitre du livre plante le décor et fixe le cap. Il rappelle quelques mutations qui sont autant de menaces et d'opportunités pour les entreprises : le triomphe apparent du commerce organisé, la désagrégation fine des marchés et la montée en puissance de nouveaux consommateurs mieux informés, plus impliqués et plus singuliers, la nouvelle économie de l'innovation de valeur. Il souligne le caractère inexorable d'un changement de modèle de marquage de son territoire par l'entreprise. Il en présente deux facettes : la création de valeurs, la gestion d'un territoire sociétal.

Les deux chapitres suivants illustrent deux cas réels exemplaires.

Le chapitre 2, tout d'abord, raconte le *come back* de la division des outillages électriques pour professionnels de Black & Decker. Après avoir perdu son leadership sur le marché américain, qui plus est, au bénéfice d'une marque japonaise certes respectable mais sans plus, cette multinationale va réussir à comprendre les raisons de son

---

1. Nous les remercions de leur confiance. Certains ont même accepté de lire notre texte et de le commenter. Bien entendu nous revendiquons l'entière responsabilité de son contenu qui n'engage que nous-mêmes.
2. Françoise Brachain et Sandra Kanel ont subi une avalanche ininterrompue de notes qu'elles ont transformées avec grâce et efficacité en texte acceptable. Nos épouses respectives, Catherine et Brigitte, ont accepté avec élégance et intelligence que leurs deux auteurs de maris passent tant de temps pendant trois ans à assouvir leur passion d'accoucher ce qu'ils portaient en commun. Guillaume de Lacoste Lareymondie et Catherine Paradeise ont assuré un travail de relecture précieux.

déclin puis à œuvrer pour mieux répondre à un consommateur qui l'avait quittée. D'un marquage catastrophique, elle se convertit à un marquage qui en fait un excellent élève de la classe. Elle retrouve un territoire qu'elle avait laissé piller par d'autres.

Pour sa part, le chapitre 3 rend compte d'une aventure hors du commun, celle de Royal Canin. Cette moyenne entreprise française d'origine provinciale et rurale fait l'inverse des bonnes pratiques recommandées en matière de *pet food*. En moins de vingt années, elle devient un leader mondial dans un secteur dominé par des mastodontes tels que Nestlé ou Colgate Palmolive. Elle invente un type inédit de marquage, promeut de nouvelles valeurs éthiques tant au sein de l'entreprise qu'avec ses partenaires et à l'égard des animaux. Elle fait entrer en scène de nouvelles parties prenantes.

Le chapitre 4 est plus conceptuel et méthodologique. Il définit ce qu'est ou n'est pas le marquage. Il énonce ses deux principales déclinaisons possibles : le marquage proactif, le marquage réactif. Il fournit une grille des paramètres à mettre en ligne pour assurer leur réussite.

Les deux chapitres qui suivent traitent du marquage en action, de son mode de management au quotidien, des leçons à tirer de la pratique. Six entreprises fort différentes en termes de nationalité, taille, secteur d'activité, type de marquage et de territoire, sont prises comme illustrations : Monoprix, Damart, Club Med, Ikea, Benetton, First Direct.

Le chapitre 5 montre que le marquage nécessite l'adoption d'un état d'esprit dont les traits sont bien particuliers. Il émane certes en premier lieu de l'impulsion et de la volonté de ses dirigeants, mais il ne se limite pas à être celui de son dirigeant ou fondateur. Il irrigue tout le corps social de l'entreprise à tout instant et en toutes circonstances pendant une longue période de temps.

Le chapitre 6 énonce la liste des erreurs managériales que l'entreprise doit commettre si elle veut à coup sûr affaiblir son marquage, perdre son territoire et, à la limite, se suicider économiquement. Il souligne notamment que les formes de marquage les plus ambitieuses, les plus créatrices de valeurs émergentes et de territoires nouveaux, sont celles qui sont les plus vulnérables aux erreurs qu'elles pourraient commettre.

Le chapitre 7 est entièrement consacré au territoire. Il le définit comme un projet volontaire d'action économique organisée qui ne

ressemble ni au marché ni au réseau et certainement pas à la hiérarchie. Il liste les fonctions et les dispositifs qui sont nécessaires à sa construction et à sa durabilité. Il modélise cette démarche à l'aide d'exemples concrets.

Le chapitre 8 passe en revue le style de management organisationnel que l'entreprise marquante met en œuvre. Comment mobiliser un ensemble de personnes et comment faire coopérer un éventail de fonctions autour d'un projet de construction de territoire ?

Le chapitre conclusif souligne combien la construction de territoires et leur marquage ajoute de la valeur pour les diverses parties prenantes de l'entreprise et exige par ailleurs de la patience dans la durée.

À QUI PARLE LE LIVRE

Le livre concilie un regard analytique méticuleux et rigoureux, qui prend appui sur les avancées les plus récentes de la connaissance, et une perspective plus prescriptive, qui inspire et guide l'action de manière pointue.

Les professionnels de l'entreprise, sans exclusive de secteur, de fonction, de métier et de niveau hiérarchique, sont tous concernés par le marquage qui n'est pas une compétence réservée aux seules élites dirigeantes de l'entreprise. Il se construit ou se pervertit au quotidien, par les décisions du siège aussi bien que par les actes des unités opérationnelles sur le terrain.

Faisant appel à un regard sociologique porté sur les phénomènes économiques (Steiner 1999), il s'adresse aussi aux sciences sociales de l'action, aux formateurs, aux chercheurs et, plus largement, à tout esprit curieux de la dynamique des entreprises, des économies et des sociétés. Son argument principal est de démontrer l'existence, à côté du marché, de la hiérarchie et du réseau, d'une quatrième forme d'action économique organisée : le territoire.

1

Les défaillances des constructions traditionnelles du rapport au marché

Est-il possible que des marques trop fortes occultent la visibilité du marché par l'entreprise et dégradent sa relation avec le consommateur ? La survaleur financière des entreprises, positive pour certaines et négative pour d'autres, reflète-t-elle la qualité de leur management et de leur positionnement ? Est-il vrai que plus les promesses faites au marché sont reconnues et font référence, plus leur non-respect entraîne de conséquences graves pour la survie de l'entreprise ?

Le cumul des faits est tel que ce qui était tenu hier pour une vérité devient désormais sujet à caution. Plus précisément, deux constats sont à l'origine du présent livre.

Le premier porte sur la perte de foi à l'égard de dogmes en matière de management. Nombreuses sont les approches et les méthodes auxquelles les entreprises ont recours à l'heure actuelle, qui ont été élaborées pour affronter des situations qui ont disparu dans l'intervalle. On continue pourtant à les appliquer comme si de rien n'était. Les marchés et les sociétés évoluent plus rapidement que les entreprises ne l'anticipent parfois.

Cette désaffection ne traduit pas nécessairement des états d'âme. Les responsables d'affaires qui sont des réussites éclatantes trouvent leur source d'inspiration dans un jardin secret. Ils lisent ainsi des romans, des biographies et des traités traitant de la stratégie militaire et du leadership sur les champs de bataille ; Clausewitz, Napoléon, Epaminondas, Sun Tse, Stendhal[1]. Les idées issues d'ouvrages de management les frappent comme étant trop simplistes et trop éloignées des réalités du monde des affaires.

Le second constat renvoie à la vitesse spectaculaire des transformations que connaît ce monde. Ainsi les deux auteurs du présent ouvrage avaient à l'origine pour projet d'écrire un ouvrage spécialisé sur la marque. La relecture au début des années 2000 d'un ouvrage qu'avait co-signé l'un d'entre eux à peine dix ans plus tôt, suggère que les contextes de marché et de société ont, dans l'intervalle, si rapidement et si profondément changé que l'on peut se demander si la marque reste vraiment un levier toujours aussi essentiel (Kapferer et Thoenig 1989).

MENACES ET OPPORTUNITÉS

La globalisation, la gouvernance d'entreprise ou encore la montée de préoccupations environnementales sont souvent évoquées comme les mutations lourdes et durables qui seraient typiques de notre époque. Le propos du présent livre se place sur un registre un peu plus concret et étroit. Il privilégie les interactions entre une entreprise singulière et le consommateur.

Des transformations peu spectaculaires de prime abord mais tout aussi décisives par leurs conséquences sont à l'œuvre, qui redistribuent les cartes entre le monde de l'entreprise et le monde de la consommation. Trois d'entre elles seront ici rapidement rappelées : le commerce concentré, la désagrégation du marché, la nouvelle économie de l'innovation. Elles représentent certainement des menaces à surmonter. Elles offrent également des opportunités à saisir. En tout état de cause, l'entreprise peut difficilement les ignorer.

---

1. Un des livres les plus stimulants parus sur le leadership se présente comme une relecture de grandes œuvres de la littérature mondiale telles que *Guerre et Paix* de Tolstoï, *Don Quichotte* de Cervantès et *Othello* de Shakespeare (March et Weil 2003).

La concentration de la commercialisation

Les réseaux organisés de magasins sur grande échelle ne sont pas un fait récent[1]. Les faits majeurs qui caractérisent le début du XXI[e] siècle sont que le commerce concentré sous ses diverses formes atteint désormais des proportions spectaculaires, et qu'il touche tous les secteurs, les produits comme les services, le commerce *business to consumer* aussi bien que *business to business.*

Le commerce alimentaire sert, à juste titre, de référence quand on invoque l'irrésistible emprise de la logique de grande distribution. Ainsi, en France, les cinq premiers acheteurs sont en 2004 cinq centrales d'achat dont la part de marché avoisine les 90 %. L'alimentaire représente une part énorme, mais la grande distribution vend d'autres produits que le seul *food*. Selon les chiffres de Nielsen, les hypers, supers, *hard discounters* et commerces de proximité organisés captent 94,4 % de part de marché en 2003. Des ordres de grandeur aussi impressionnants se retrouvent ailleurs, géographiquement aussi bien que par domaines. Si l'on regarde la part de marché des dix premiers distributeurs alimentaires mondiaux, on constate des phénomènes identiques. L'américain Wal-Mart, le leader mondial, accroît son chiffre d'affaires de plus de 12 % en moyenne annuelle de 2001 à 2003. Son concurrent, le britannique Tesco, atteint les mêmes ordres de grandeur (Nielsen 2003).

Le commerce n'est pas ou n'est plus un simple partenaire dormant du producteur. La concentration du commerce, qui se traduit parfois par le cumul des rôles de grossiste et de détaillant, engendre des effets majeurs pour la manière dont les entreprises produisent des biens et des services et commercialisent leurs prestations à leurs acheteurs finaux. Le « petit » commerçant, qui restait jusque-là un relais ou un intermédiaire relativement faible et plutôt dépendant,

---

1. Avant les années 1940 déjà, des détaillants de masse s'activent sur le marché : grands magasins de centre ville, vente par correspondance, chaînes de magasin. Ils font alliance avec les grands fabricants pour contourner les intermédiaires commerciaux. Ces détaillants ne sont pas d'origine nationale ou internationale, mais le plus souvent des locaux (grossistes, fermiers ou détaillants) qui croissent progressivement en taille. Les rares chaînes nationales ou supra-locales portent une gamme de produits bien particuliers, se différencient de la proximité par le seul facteur prix et n'ont pas d'assortiments très étoffés.

laisse place à de grands distributeurs autrement plus armés et puissants.

Trois traits propres au commerce organisé redistribuent plus spécifiquement les cartes et provoquent des impacts majeurs pour les industriels.

Le commerce concentré présente un assortiment de références qui est large et diversifié, sans commune mesure avec le commerce dit traditionnel. Trujillo, qui en fut un pionnier aux États-Unis dans les années 1960, préconisait que le rayonnage couvre l'ensemble des références disponibles sur le marché. Certes, depuis le début des années 2000, on observe, notamment dans l'alimentaire, une légère contraction des catalogues. Il n'empêche que, dans le *B to B* comme dans le *B to C*, l'offre n'a plus grand-chose de commun avec les assortiments étroits qui rendaient le client captif de quelques références et le commerçant prisonnier du crédit, de l'assistance technique et de la qualité des produits d'un ou deux fournisseurs. D'ailleurs, et plus largement, la distinction entre le *B to B* et le *B to C* s'estompe rapidement, des principes de plus en plus voisins régissant leur management. La conséquence est manifeste et massive. Le commerce concentré ou organisé prend le marché en main. Les fournisseurs dépendent de ses politiques de référencement, de ses pratiques de dérive de produit ou de rayon, de son volume d'achat. Le point de vente l'emporte sur la signature du producteur (Kapferer et Thoenig 1989). Le jeu est devenu beaucoup moins asymétrique, l'intermédiaire dicte le jeu.

Par ailleurs la concentration du commerce provoque une augmentation du nombre de labels pour identifier les produits sur les linéaires comme dans les catalogues. Le recours à la marque commerciale comme instrument de reconnaissance et de distinction devient d'usage courant. La marque ne distingue plus les seuls produits de luxe, elle s'étend aux produits dits de bas de gamme. Qui plus est, ce qu'on appelle des *commodities*, soit des produits banalisés et interchangeables, se différencient autrement que par leur prix. N'étant plus vendus en vrac, ils s'aident d'un emballage spécifique pour afficher une signature destinée à les distinguer. La marque est devenue un enjeu stratégique majeur entre le producteur et le commerçant. Même l'enseigne du magasin ou du site *web* acquiert le statut de marque. Le producteur perd le monopole de l'usage de la marque comme vecteur d'influence sur les choix du consommateur.

Le commerce organisé brouille le jeu, par la signature des produits qu'il vend, par des marques qui lui sont propres, mais aussi par la valorisation de son enseigne comme promesse associant le passage dans ses magasins à un type de consommation, à une ambiance, à du service ou à de la convivialité. Le client est un champ de bataille entre deux logiques, le commerce organisé et la production, qui continuent à être associées tout en devenant plus rivales.

De plus les clés de lecture du marché par le producteur sont peu accessibles et embrouillées. En revanche, tirant avantage de sa propre concentration, le commerce se dote de ressources pour capter finement et en continu les comportements et les besoins de ses clients. Des techniques sophistiquées existent, que sa proximité immédiate permet d'exploiter en temps réel (Darpy et Volle 2003). Ainsi les caisses enregistrent la composition détaillée des paniers d'achat. Prolongées par les cartes de fidélité, elles donnent le moyen de désagréger les choix et les préférences en segments détaillés, par type d'acheteur ou par période dans la semaine. Des observations réalisées tout au long de l'acte d'achat, depuis l'entrée jusqu'à la mise en caddie des produits, complètent le dispositif. La désagrégation par zone de chalandise fait émerger une photographie et une dynamique locales beaucoup plus riches et pertinentes. Le positionnement physique des produits sur les rayonnages et la variabilité des prix affichés d'un jour à l'autre, entre autres, servent de quasi-expérimentations pour mesurer l'élasticité des comportements et la fidélité aux marques.

Le producteur fait ainsi face à un commerce dont le capital d'information, la capacité d'interprétation et la faculté d'anticipation se montrent autant sinon plus affûtés que les siens. L'intelligence du marché est devenue une arme majeure sur le champ de bataille économique. Le producteur peut tomber à son corps défendant sous la dépendance cognitive du commerce. Il adopte les catégories d'intelligibilité qu'élabore le commerce, si bien qu'il finira par ne lire et n'anticiper les évolutions du marché que dans les seuls termes qui sont ceux du commerce. Il ne peut penser autrement l'acte d'achat, le consommateur et le marché, et peine à imaginer des alternatives.

Le commerce organisé ressemble à première vue à un rouleau compresseur. Face à son expansion, les producteurs n'auraient le choix qu'entre deux réponses : s'établir comme un leader en part de marché global grâce à des marques notoires et une innovation conti-

nue, ou devenir un sous-traitant anonyme grâce à des coûts de production les plus bas possibles. Téméraires paraissent ceux qui osent imaginer des scénarios qui permettraient d'échapper à l'emprise du commerce et de ses centrales d'achat : un arrêt du succès sinon un rapide déclin du modèle de commerce organisé que sont le supermarché et l'hypermarché, l'intégration verticale de la fonction de commercialisation par le fournisseur, le passage par des canaux de distribution bâtis sur d'autres principes. Pourtant la concentration du commerce atteint désormais une telle ampleur qu'on voit mal comment elle pourra encore se prolonger à la même vitesse pendant une longue période. On constate, par exemple, une stagnation sinon un léger tassement de la part des centrales d'achat dans de nombreuses familles de produits, de type technique, de nature impliquante (type vêtements ou meubles) et même dans l'alimentaire.

Plus intéressant à cet égard est le fait que le commerce organisé voit poindre d'autres formes de distribution qui le court-circuitent. L'ascension du *hard discount* désarçonne. Ce type de distribution tourne le dos aux préceptes qui ont été ceux des grandes surfaces établies en périphérie urbaine et des marques enseignes. Car il n'offre ni des marques de fabricants ni un choix large, et il n'utilise pas sciemment les rayonnages pour influencer les choix. Le *hard discount* se révèle d'autant plus puissant lorsqu'il atteint comme en Allemagne une part de marché de plus de 30 % qui lui permet grâce à sa puissance logistique autant qu'à sa puissance d'achat de faire des « coups » sur des produits qui ne font habituellement pas partie de son fonds d'assortiment.

Le réveil du consommateur

Une autre mutation significative se traduit par la désagrégation généralisée de l'approche du marché.

La notion de marché agrégé, souvent appelé marché de masse, est un concept managérial pauvre et en voie d'épuisement. Cette représentation largement technocratique, que symbolise la devise de Ford selon laquelle le consommateur a le choix à condition d'acheter le seul modèle que crachent ses usines, postule l'indifférenciation des besoins et la passivité du marché. La légitimité du marketing pouvait à juste titre reposer sur sa capacité à persuader les êtres humains que tels étaient leurs besoins et que tel produit était néces-

saire à leur satisfaction. L'entreprise ressemblait à un souverain absolu. Elle construisait le marché ou se taillait un territoire à l'image du produit (Laufer et Paradeise 1982 ; Cochoy 1999).

Les marchés désagrégés rendent cette métaphore nettement moins pertinente. Deux faits la contredisent massivement en pratique. D'une part, les consommateurs finaux disposent de plus de ressources. D'autre part, ils se montrent plus actifs dans la construction de leur individualité.

Le marché concret ressemble à un ensemble composite d'expression de préférences non homogènes. Tout manager est prêt à admettre une telle vérité. Dans les faits c'est une autre histoire. De façon parfois inconsciente et masquée, le concept de marché agrégé réapparaît à travers les actes de l'entreprise.

Le client s'éveille comme acteur économique de deux manières concomitantes. Il s'active dans sa singularité. Il interagit avec l'entreprise sans passer par un intermédiaire.

Son arrivée sur la scène est favorisée par les technologies de l'information. Leur application rapide aux transactions économiques entraîne des conséquences irréversibles. Les ventes sur Internet croissent à une vitesse qui dépasse les prévisions les plus optimistes. Elles sont d'ores et déjà généralisées, pour les petites comme pour les grandes entreprises, chez les jeunes urbains, mais aussi, quoique plus lentement, chez les seniors en milieu rural.

L'*e-business*, par exemple, accroît dans l'instant la palette et la transparence des transactions et des informations. Que ce soit en *B to B* ou en *B to C*, il permet aux acheteurs potentiels de se montrer proactifs, en s'affranchissant des coûts d'accès aux informations. Ils échappent au poids des distances géographiques. Dans nombre de circonstances, ils peuvent façonner sur mesure leur attente. Si besoin, il leur est aisé d'exprimer leur insatisfaction. Les technologies abaissent également le coût de l'interactivité entre l'entreprise et le marché d'une manière spectaculaire. C'est ainsi que le marketing direct de type électronique et les centres d'appel téléphonique délocalisés remplacent avantageusement l'envoi de catalogues papier par la poste et les démonstrations sur les lieux de vente.

La technologie accroît la palette dont dispose le consommateur pour exprimer ses désirs singuliers et rend plus aisée sa fuite hors des territoires tracés par les entreprises. Cependant elle offre aussi à l'entreprise une contrepartie non négligeable à saisir. En effet, le

fournisseur peut sauter par-dessus l'intermédiation du commerce. Une économie de coûts commerciaux est ainsi assurée. Par ailleurs, le fournisseur peut tirer un avantage informationnel majeur, lui permettant de plus finement segmenter les marchés et de cerner plus rapidement des demandes nouvelles encore latentes ou peu révélées.

La voix des consommateurs se manifeste aussi sur un registre plus public et civique. Le nombre et l'expression de parties prenantes représentant les intérêts des consommateurs ou parlant au nom des citoyens croissent de façon continue.

Ce réveil simultané de la demande sociale et de l'opinion publique, trop longtemps craint et redouté par les entreprises, peut au contraire fournir des opportunités sur au moins trois registres : connaître les marchés de façon plus intime, anticiper l'acceptabilité des offres nouvelles, s'insérer dans la dynamique porteuse de valeurs citoyennes. Beaucoup de dirigeants ne s'y trompent pas. Ils sortent de la tour d'ivoire de leur entreprise à la rencontre des tendances et mutations en cours. Ils multiplient les canaux d'écoute du marché et de la société. Ils fréquentent les créateurs artistiques et hument les modes de vie marginaux ou émergents qui peuvent préfigurer l'avenir. Ils participent à des comités rassemblant des consommateurs et des pouvoirs publics. L'enjeu pour l'entreprise est moins de communiquer et de soigner son image que de saisir des occasions d'écoute et de deviner les futurs possibles ou probables. Car l'apparente globalisation économique cache une profonde individualisation de la consommation et une fragmentation du tissu social que n'imaginaient pas les stratèges et les marketeurs il y a encore quelques années.

La désagrégation du marché s'accélère partout. Même sur des marchés qui n'étaient pas de masse, on voit apparaître des segmentations fines. Ainsi en est-il du secteur communément appelé le luxe.

Encore au milieu des années 1990, il était admis qu'existait un espace ou un secteur homogène appelé le marché du luxe, et que son expansion paraissait évidente, appelant une concurrence accrue entre des joueurs plus gros sur le plan international. Les nouvelles classes moyennes, en effet, aspiraient à partager la consommation des élites et à s'écarter des produits du bas et du moyen de gamme. Cette perspective indistincte poussait les entreprises à grossir et à globaliser leurs portefeuilles de marques.

Or ce n'est pas exactement ce qui se passe. Les positionnements des concurrents et des marques tendent au contraire à se diversifier,

reflétant une désagrégation du marché du luxe. L'industrie du luxe en tant que telle a fini d'exister, si tant est qu'elle a jamais existé sous cette forme homogène. Les grands joueurs ne jouent plus dans les mêmes territoires.

Hermès, par exemple, joue la carte des objets de qualité produits par des artisans exceptionnels à destination d'un petit segment de clientèle très haut de gamme prête à accepter les prix les plus élevés. L'entreprise tente de faire entrer le client, par l'intermédiaire de ses produits, dans le monde qu'elle crée (Friedman 2004). Le modèle économique de Louis Vuitton s'adresse, pour sa part, à un marché plus large, moins fortuné et qui s'offre du rêve, aspirant à posséder au moins un signe de statut social plus élevé que le statut qui est le sien au quotidien. Dans ce cas, l'entreprise essaie de comprendre ce que le client veut pour mieux adapter son offre de produits.

Cartier et le groupe Richemont diffusent par des réseaux spécialisés de revendeurs des produits qui s'adressent à une clientèle pour laquelle le luxe signifie un produit pérenne et un prix légitimé par la création artistique (Galinier 2004). Le groupe LVMH, pour sa part, joue les cycles de la mode et adopte une commercialisation s'adressant à un public plus large. Ses produits sont destinés à des consommateurs sensibles aux nouvelles tendances. Leur différentiel réside dans le prix plus que dans le luxe. Leur valorisation est temporellement plus courte.

L'innovation par la valeur

La valeur dont on parle ici est celle de prestations composées d'éléments qui n'étaient pas offerts jusqu'alors.

Le dernier tiers du XXe siècle a connu une extraordinaire accélération de la mise sur le marché de nouvelles technologies. De l'électronique aux nanotechnologies, en passant par la biologie et par l'espace, on avait fini par croire que l'innovation pertinente pour le succès de l'entreprise passait nécessairement sinon essentiellement par sa capacité à être pionnière en matière de biens et de services offrant une valeur ajoutée nouvelle sur le registre technologique. Pouvait-il donc exister un avenir pour celles qui n'avaient pas de portefeuilles technologiques de pointe ou dont les services de R&D tardaient à fournir des innovations techniques commercialement exploitables ? La lecture des faits montre que oui.

Certes, il est incontestable que l'innovation est devenue, depuis déjà belle lurette, une obligation pour la réussite de l'entreprise, afin de garder sinon d'accroître ses parts de marché et son chiffre d'affaires. Une raison simple explique la prime à l'innovation, son poids ne cessant de s'amplifier selon une progression presque géométrique. Beaucoup de secteurs, de marchés ou de territoires sont désormais surpeuplés par des offreurs. Leurs barrières à l'entrée sont faibles. Par ailleurs les consommateurs disposent de plus en plus de solutions alternatives pour satisfaire une même demande. Pour construire et décorer leur maison, par exemple, ils ont le choix entre de multiples matériaux de base, de la pierre au bois, de la vitre au plastique. Bref la surabondance menace l'entreprise qui ne met pas assez vite son offre à l'abri. Les cartels et les protections tarifaires étant en voie de forte réduction, il n'y a plus qu'une solution pour créer un espace économique sans concurrence assurant une rente monopolistique : l'innovation. La pression est d'autant plus forte et le temps plus court que les pays dits émergents ne se contentent pas de jouer de leurs seuls avantages en termes de coûts de production. D'emblée, et de plus en plus souvent, ils adoptent des techniques avancées, et non plus qui ont quinze ans de retard, et leurs entreprises fournissent de la qualité, non plus du bas de gamme.

En revanche, le facteur technologique en tant que tel ne constitue guère un moteur décisif pour l'innovation économique. La percée scientifique, la performance de la R&D n'assurent pas en eux-mêmes un avantage décisif. Troublant est le constat que l'innovation se fait sur un autre registre : celui de la valeur, et non celui de la technologie, la première étant souvent découplée de la seconde. Ainsi l'examen de cas concrets de créations d'espaces innovants qui soient importants dans les trois secteurs de l'automobile, des ordinateurs et de l'industrie cinématographique, suggère une conclusion sans équivoque. Toutes sans exception ont été la traduction non pas d'une logique de pionnier technologique qui cherche à transférer aussi vite que possible une invention au marché, mais la conséquence d'une logique de pionnier de valeur créée, qui raisonne en terme de valeur offerte au consommateur (Kim et Mauborgne 2004). Cela ne signifie pas que le pionnier de valeur n'a pas recours à des technologies. Mais les technologies qu'il mobilise à cette fin sont déjà largement utilisées, que ce soit dans un secteur ou dans un autre.

L'enquête PIMS (*Profit Impact of Market Strategies*) que publie la *Harvard Business School* depuis la fin des années 1960 est très éclairante. Menée sur un échantillon de 635 grandes divisions d'entreprises américaines et non américaines, elle a pour objectif de vérifier s'il existe une corrélation entre, d'une part, leurs performances — la croissance de leur profit — et, d'autre part, des facteurs comme leur niveau d'investissement industriel, celui d'investissement de type marketing ou publicitaire, leur degré d'intégration, leur part de marché, leurs investissements en R&D ou encore le niveau moyen de formation de leur management. Tous ces niveaux sont mesurés en valeur relative par rapport à celui d'autres entreprises concurrentes du même secteur d'activité.

La conclusion est que les deux seuls facteurs réellement corrélés en performance sont la qualité produite et la part de marché occupée, par comparaison avec les concurrents les plus proches. Aucun des autres facteurs, et en particulier l'effort de R&D, n'est en soi significativement explicatif. Car l'innovation n'est pas un facteur quantitatif, mais essentiellement qualitatif. Elle crée une aptitude à prendre ou à acheter des idées sur le marché et à les sublimer, elle suscite la réactivité de la part de toutes les fonctions de l'entreprise, elle traduit une très forte implication de la direction. L'efficacité de la R&D et celle de l'innovation résultent de l'alignement de chacune des fonctions de l'entreprise autour des mêmes objectifs : le consommateur et les clients, les produits, le territoire. La R&D et l'innovation, si elles restent isolées ou non alignées, tournent vite au gaspillage. On mesure l'inanité des discours sur le lien entre pourcentage du PIB ou du chiffre d'affaires consacrés à la R&D et performance économique. La vérité est qu'il n'y a ni norme ni ratio miracles. Il ne peut y avoir qu'un tout multifactoriel.

L'innovation par la valeur crée un espace de marché qui n'est pas contesté par des tiers. Elle gomme la dynamique de concurrence. Elle crée et attire une nouvelle demande. Elle est accessible à la fois à de nouveaux entrants ou à des entreprises déjà en place. Elle se joue et est profitable dans les mêmes proportions dans des secteurs perçus comme peu sérieux — le cirque —, dans des secteurs considérés comme prestigieux et sérieux — l'automobile —, dans des secteurs anciens — l'aciérie — et dans des secteurs qui n'existaient pas jusque-là — l'informatique (Kim et Mauborgne 2004). Elle tient à des modes de raisonnement propres à l'entreprise qui répondent à deux caractéristiques.

D'abord, l'innovation par la valeur repose sur une approche managériale qui raisonne d'aval en amont, et non pas d'amont en aval. En d'autres termes, le monde n'est pas un réceptacle attendant avidement des solutions technologiques forgées par des devins établis dans des laboratoires pour être simplement écoulées par des auxiliaires appelés vendeurs. C'est au contraire du marché vers la R&D que l'innovation remonte et prend forme comme offre.

Ensuite, l'innovation par la valeur s'adresse à des besoins non nécessairement primaires et révélés au moment où elle est proposée au client. On verra plus loin que, dans un tel cas, l'entreprise construit *ex nihilo* un marché inédit, ce qui implique qu'elle construise aussi le territoire sociétal joint dans lequel le marché s'enchâssera.

LES ICÔNES DÉCHUES

Si les mutations recensées ci-dessus avaient lieu séparément les unes des autres, les entreprises pourraient se contenter d'opérer des ajustements disjoints et sectoriels pour les prendre en compte. Le fait qu'en peu de temps elles se manifestent en même temps nécessite des révisions drastiques tant de leur mode de management que des offres qu'elles font aux marchés. Les réponses en forme de bricolages à la marge ne mènent pas loin. Est-ce un hasard si les vaches sacrées du management sont aujourd'hui transgressées par un nombre croissant d'entreprises et remises en cause par des revues réputées sérieuses ?

Les marketeurs se sentent sous pression (Peters 2004). Les sondages traduisent des états d'âme qui manifestent la crise de leur fonction. Leur désillusion s'alimente à plusieurs sources : des investissements à trop court terme, des innovations au cycle trop court ou qui n'en sont pas, des directions générales qui les tiennent à l'écart de la définition de la stratégie, des consommateurs trop versatiles.

Une tendance malencontreuse de nombreux marketeurs est encore, à ce jour, de dépenser des sommes faramineuses pour traiter ce qui, au regard de leurs hypothèses, leur apparaît comme un problème plutôt que de changer leur façon d'aborder la question posée. Qui plus est, cette démarche simpliste est confortée par une croyance aveugle dans leur sacro-saint bon sens qui leur fournit de bonnes raisons de ne pas capitaliser sur les apports extraordinaires des sciences humaines et des connaissances scientifiques pour dépla-

cer leur regard. La conséquence est l'adoration d'un certain nombre de vaches sacrées, au premier rang desquelles figure le besoin.

LA VACUITÉ DU CONCEPT DE BESOIN

Le vocabulaire commun du marketing fait du terme de besoin un usage si courant qu'on finit par croire qu'il va de soi, qu'il suffit à rendre compte de la réalité. L'origine du besoin tient en partie, il faut le rappeler, au fait qu'aucune interconnaissance directe n'existant entre le fournisseur et l'usager final, faute de relation de proximité locale, celui-là substitue à la figure du client une figure du consommateur.

Le besoin donne l'assurance au producteur ou au commerçant mais aussi au client que chacun sait de quoi on parle. Le consommateur ressent et porte au fond de lui des besoins que l'entreprise doit identifier. Et c'est leur satisfaction qui justifie les produits qu'elle met en vente.

Le besoin est crédible dans la mesure où il peut s'énoncer par des chiffres, donc se mesurer. Le marketing moderne préconisant une raison universelle à travers le nombre et la méthode, le besoin devient ainsi un signal fort que peuvent contrôler les membres d'une profession qui s'érigent en spécialistes de la gestion. Les marketeurs internalisent dans l'entreprise le marché. Sa pièce maîtresse est le consommateur (Laufer et Paradeise 1982). Donc ce dernier devient la propriété de la profession, et la seule, qui sache fabriquer des techniques d'administration du marché[1].

La définition même du besoin est d'une extrême ambiguïté. Ainsi, la langue anglaise navigue entre deux termes pour le décrire. D'une part, ce qu'elle appelle *need* renvoie à un besoin biologique fondamental. Ce dernier est présumé exister en soi et échapper à toute velléité d'influence de la part de la publicité et de l'entreprise. D'autre part, elle nomme *want* le produit de la canalisation de ce

1. On rappellera que ce sont des praticiens, et non des scientifiques, qui ont découvert avant les années 1940 les instruments permettant de mettre le marché sous le contrôle de l'entreprise, que ce soit la publicité, la segmentation, la stratégie de marque publique ou l'usage du crédit (Hollander 1986). Les universitaires interviendront postérieurement pour rationaliser, mettre en modèle et universaliser la relation commerciale (Cochoy 1999).

besoin fondamental, donc du *need*, vers une famille de produits ou une marque spécifique, à travers le double jeu des modèles sociaux dominants et des actions de persuasion des acteurs économiques. Ainsi le besoin de boire est un *need* alors que le besoin ressenti de boire des boissons gazeuses sucrées est un *want* (Solomon 1999).

D'autres analystes parlent non de besoins mais de désirs. Un désir ne résulte pas de facteurs biologiques mais de pressions sociales intériorisées par les acheteurs et les consommateurs. Les désirs naissent, persistent ou se transforment parce que les individus sont soumis aux regards et aux jugements des autres, donc de la société (Bobcock 1993). Les armes de séduction et les activités auxquelles les entreprises ont recours trouvent donc leur rationalité et leur efficacité dans le renforcement de la nature sociogénique du désir. Elles tirent avantage des dynamiques d'imitation et de distinction sociales pour les renforcer. Elles rassurent ou valorisent les consommateurs dans leur recherche de conformité ou de distinction dans la société en général ou dans un groupe de référence en particulier.

Cette représentation de l'individu et des moteurs de son comportement de consommateur est proche d'une autre théorie qui avance que les besoins sont par nature artificiels car totalement façonnés par notre environnement social. Leurs contenus seraient la conséquence de processus de socialisation. Le besoin serait donc totalement malléable et contingent, et l'individu un sujet passif aux aspirations et aux buts construits par des tiers, par son environnement.

Cette prolifération de définitions laisse pantois. Aussi les spécialistes du comportement du consommateur ont estimé utile de classer les dits besoins, par exemple en besoins utilitaires et besoins hédonistes. La plus célèbre de toutes ces classifications est la hiérarchie des besoins par Maslow (2004). Elle énonce que le consommateur ne chercherait à ne satisfaire ses besoins appelés symboliques — besoin identitaire, de satisfaction égotique ou d'accomplissement — qu'une fois satisfaits ses besoins fondamentaux, qui ont trait à sa physiologie et sa sécurité. Or cette classification a pourtant été très contestée.

D'une part, le processus séquentiel d'apparition des besoins qu'elle postule est empiriquement fragile et fort discutable. D'autre part, les besoins ou motivations sont supposés rester relativement stables dans le temps et l'espace, donc insensibles aux intérêts et enjeux que l'individu se donne ou cherche à gérer et à satisfaire à travers son comportement. La sociologie montre ainsi que la motiva-

tion financière est un ressort très faible pour influer sur les comportements productifs des salariés dans une organisation (Morin et Delavallée 2000). Appliquée comme grille de lecture de leurs stratégies, cette hiérarchie des besoins entraîne beaucoup d'entreprises à jouer sur et avec les besoins symboliques avant de réajuster leur compréhension des besoins fondamentaux.

En définitive, le concept de besoin est réducteur. La connaissance des besoins est souvent un leurre. La réponse aux besoins l'est encore davantage, car il s'agit souvent de les façonner ou de renforcer les conformismes.

Ce qui caractérise de ce point de vue le marquage, c'est qu'il permet précisément à l'entreprise d'échapper à une fixation cognitive simpliste sur la satisfaction des besoins dans son projet de construction de nouvelles contributions, sociétalement fondées, à l'acte de consommation. Les marquages se basent sur une tout autre interprétation, ils sont mus par une obsession fondamentalement opposée : celle de la recherche des *gaps* tangibles dans les propositions faites aux consommateurs. Ces *gaps* sont de nature sociologique dans les marquages que nous définirons ultérieurement comme proactifs et sont davantage liés aux stratégies antérieures des entreprises dans les marquages réactifs.

La fragilité de la marque

Une autre interrogation concerne la marque. La logique de la marque publique tire sa force du fait qu'elle remplace une chose ou un objet par un signe ou un mot. Le client ne peut pas toucher le produit, mais il sait qui le produit. Sa conviction est emportée par le *packaging* et par la mention de l'origine du produit.

La critique et la controverse sur la marque sont anciennes. Elles s'expriment dès la création des marques publiques[1]. Quelques modi-

1. Le cas est patent aux États-Unis. La première loi sur les marques est votée au Congrès en 1870. Une association nationale regroupant sous la houlette de Kellog et Heinz de grandes entreprises industrielles est créée dès 1878 pour défendre la marque publique et contrecarrer les critiques virulentes exprimées par le commerce de gros et de détail et selon lesquelles la marque publique serait superflue, les biens seraient génériques et le refus de fabriquer des marques privées pour tel grossiste qu'affichaient les producteurs de marque publique serait juridiquement condamnable.

fications sont cependant intervenues depuis quelques années qui changent radicalement la donne, au point que la question se pose si la marque constitue encore l'actif le plus précieux, y compris en terme de valeur financière, d'une entreprise.

La chute des grandes marques s'accélère. Dans le commerce alimentaire, elles subissent l'attaque des produits sans logo et sans référence particulière qui sont vendus par le *hard discount* en Europe. Dans les produits électroniques grand public, leur part baisse d'environ 10 % par an à l'heure actuelle. Par ailleurs, le déclin de la marque est aussi moral et culturel. En n'achetant plus de marques, le client serait entré en dissidence silencieuse (Pons 2004). Les assises même de la marque de producteur, qui semblaient acquises et pérennes, sont menacées par une conjonction de facteurs : l'activisme consumériste, la montée en puissance des marques de distributeur, la banalisation de la marque et de l'emballage (la disparition du vrac), l'emprise exercée par la grande distribution voire son internalisation de la production, l'efficacité et la généralisation de la réglementation et des contrôles publics sur l'origine et la traçabilité des produits.

En fait beaucoup des thuriféraires de la marque semblent avoir oublié l'adage selon lequel un client n'est fidèle à votre marque que dans la mesure où il n'a pas encore trouvé mieux sur le marché. Mieux en valeur tangible, par le rapport qualité/prix, et mieux en valeur intangible, en termes de reconnaissance, de sentiment d'appartenance, de proximité ou de bonne gouvernance de l'entreprise. Car le territoire d'une marque est un espace ouvert à toute intrusion, où seul un marquage régulier et profond peut permettre de créer et maintenir le désir d'appartenance à la communauté de cette marque.

C'est ainsi qu'un géant mondial de l'alimentation comme Kraft Foods, pourtant propriétaire de dizaine de marques réputées, vient de changer totalement son fusil d'épaule. Son approche des marchés tourne le dos à la marque et se veut désormais largement désagrégée. Un de ses outils favoris est une revue trimestrielle et gratuite, envoyée par la poste et appelée *Alimentation et famille*. Elle diffuse 11 millions d'exemplaires, ce qui la place au troisième rang de la presse aux États-Unis. Outre de la publicité, elle contient des recettes de cuisine, des articles sur l'alimentation et des articles de fond. La revue est hautement personnalisée. Grâce aux informations détaillées fournies par le lecteur qui en fait la demande, chaque

numéro lui indique, en l'appelant par son nom, les rubriques dans lesquelles il trouvera des réponses appropriées à ses intérêts personnels. Cette revue se complète d'une gamme d'autres vecteurs de relations avec les consommateurs comme des centres d'appel ou même des écoles de cuisine.

L'efficacité de la marque découlait du fait qu'elle était le principal mode de relation avec le consommateur. Son pouvoir reposait sur sa capacité à agréger les consommateurs sous sa bannière, la publicité aidant. Elle taillait et civilisait un territoire étendu, en gommant les localismes identitaires de ses habitants, tout en traçant des frontières nettes, par exemple en terme d'écart de prix entre produits marqués et produits non marqués. Les habitants de ce territoire se voyaient garantir quelques droits ou promesses basiques : des prestations d'innovation sans risque, une constance de la qualité. La marque véhiculait une information synthétique s'adressant à une masse peu différenciée, d'autant plus décisive que les consommateurs disposaient de peu de sources alternatives d'informations détaillées.

L'origine de la marque est liée à l'emballage. L'entreprise américaine Quaker Oats ne voulait plus se laisser concurrencer par des produits moins bons et moins chers à produire que les siens. Et elle ne voulait plus voir ses prix dictés par les grossistes. Donc elle décida d'emballer ses *corn-flakes* et d'inscrire son nom sur l'emballage. Par ce biais, elle rapporta la concurrence non plus au seul prix mais aussi à la qualité du produit et à la responsabilité de la marque.

Cette démarche conduit à un paradoxe (Cochoy 2002). L'emballage coupe l'accessibilité immédiate du produit en même temps qu'il indique son origine par la signature qu'est la marque. À l'évaluation immédiate du produit se substitue la responsabilité à long terme du fabricant. L'opacité de l'emballage construit aussi la traçabilité du produit. Le producteur s'invite sur les rayonnages du commerçant.

La révolution de l'information, le recours par les entreprises au marketing direct, au *Customer Relationship Management*, aux publications ciblées et aux sites *web* offrent d'autres modes de relations. Ils accroissent la gamme des informations circulant entre l'entreprise et le consommateur. Ils rendent moins pertinent l'intermédiaire qu'est le lieu physique du rayon. En conséquence, la marque apparaît comme une solution chère, difficile à manier et peu efficace comparativement parlant dans une approche de plus en plus désagrégée et individualisée des consommateurs. Par ailleurs, les techno-

logies permettent des relations interactives là où la marque ne fonctionne que dans un seul sens, de l'entreprise au client.

Dès lors qu'on peut joindre des acheteurs, individuels ou finement segmentés, en jouant sur un éventail large de technologies de la communication, le marketing agrégé perd de son efficacité (Dawar 2004). Son déclin se manifeste sur des dimensions aussi décisives que la confiance et la crédibilité, la capacité de faire connaître aux consommateurs des avantages qu'ils valorisent comme des enjeux personnels, la justification de différentiels de prix ou encore l'induction d'achats répétés.

Un débat parfois vif sur le ton agite le petit monde des experts de la marque. Dans *No Logo*, Klein dresse un bilan journalistique de l'activisme anti-marques (Klein 2001). Elle note son impact à la fois positif et négatif. Positif, car il contribue à une mobilisation des consommateurs et usagers pour un commerce plus juste, plus responsable politiquement. Négatif, car il est indûment extrapolé — et perverti — par des disciples réducteurs. Klein ne milite pas pour la suppression des marques. Elle estime, au contraire, que les grandes marques constituent des adversaires, mais aussi des interlocuteurs privilégiés pour les associations de consommateurs.

Dans *Pro Logo*, Chevalier et Mazzalovo soulignent qu'un monde sans marque, c'est-à-dire uniquement constitué de produits génériques, n'aurait plus de sens (Chevalier et Mazzalovo 2003). À les lire, un produit générique ne peut exister que par rapport à un ensemble de marques. Sans elles, il perd sa raison d'être ou sa différenciation. Qui plus est, une enseigne de distribution, telle Aldi, qui ne vend que du « sans-marque » ou des marques totalement inconnues ou volatiles, à l'exemple de Zara, affuble implicitement tous les produits de sa marque-enseigne. L'univers des marques est caractérisé à travers les notions d'échange commercial, de garantie implicite offerte aux consommateurs et de communication sociale.

Ces débats plus généralement sont souvent lassants par leur manque de réalisme. Typique à cet égard est le fait de sous-estimer le contexte décisif qu'on appellera plus schématiquement la société. En effet l'acheteur et l'acte de vente n'en sont que la façade la plus visible. La vision de l'échange réduit à sa dimension commerciale est trop restrictive. Les facteurs sociétaux y restent périphériques par rapport aux facteurs commerciaux. L'échange pérenne implique bien autre chose. Il repose sur un quasi-contrat, liant d'une part un pro-

ducteur qui s'engage sur la qualité de son offre et le respect d'un certain nombre de règles commerciales, éthiques, sociales, et d'autre part ses clients, distributeurs, prescripteurs et consommateurs, qui certes consomment mais pas n'importe quoi et qui aussi réagissent en tant que citoyens en fonction de leur propre vision sociale ou politique. Les échecs ou dérives de marque se produisent lorsqu'il y a négligence ou démission de la part de l'un ou l'autre des partenaires de l'échange face à ses responsabilités. Une dérive grave se produit lorsque la marque n'est plus que communication. Elle contient alors le principe de sa perversion et, probablement, à terme, de son propre déclin. Car pour se différencier, il lui faudra de plus en plus provoquer (ou, *a minima*, devenir plus ésotérique), donc se distancier de la clarté contractuelle, de la lisibilité des termes de l'échange.

APPROCHER LE MARCHÉ AUTREMENT

Le déclin de la marque et la fiction du concept de besoin ne constituent que deux des facettes, certes les plus visibles, de la désacralisation des icônes du management. Que faire face à une telle remise en cause ?

Les solutions erronées abondent. L'une consiste à minimiser les réajustements nécessaires, par exemple en prétendant faire face à l'avenir en faisant appel à des méthodes dépassées. En baissant le prix quand le prix n'est pas le moteur de l'acte d'achat. En investissant encore plus d'argent dans le développement de la marque et dans la communication agrégée de masse. Bref, en collant des rustines quand il faudrait changer le pneu. Faire endosser la responsabilité du renforcement de la marque par d'autres que les experts du marketing et de la publicité, en particulier par une culture de la marque partagée par tous, reste une solution dérisoire, un plaidoyer corporatiste des stratèges de la marque, sinon un combat dérisoire et à contre-courant des réalités (Davis et Dunn 2002).

Plus pernicieuse est la croyance dans la recette magique, qui se traduit par le recours au guérisseur providentiel. L'entreprise tend à croire qu'une fonction en particulier, la logistique ou le marketing, ou qu'une mesure singulière, le centre d'appel ou le service, peut à elle seule garantir la solution là où en fait il faut reformuler le modèle de management de façon à la fois plus large et plus profonde.

Le consultant et le formateur renforcent cette tendance à saucissonner exagérément les savoir-faire et à refuser une approche inté-

grée. C'est ainsi que la division des *business schools* en disciplines académiques spécifiques les conduit à s'éviter sinon à s'ignorer mutuellement. Le corporatisme des départements et des recherches n'arrange rien dès lors que l'on touche à la mise en cohérence de fonctions multiples et transversales. La transversalité toujours invoquée peine à se traduire en actes de formation. La stratégie est considérée comme le terrain de jeu favori sinon exclusif des dirigeants du siège. Le marketing s'adresse aux spécialistes du marketing, accessoirement aux généralistes animant les *business units*. Le management de la marque, quant à lui, sauf à faire l'objet d'une séance en fin de séminaire pour en suggérer la fragilité et la nécessité, est trop souvent exclu des enseignements dits sérieux. Il est de bon ton d'ignorer la publicité à laquelle il est, à tort, associé.

Des réponses plus adaptées aux circonstances présentes passent par une intégration beaucoup plus forte des outils et des métiers du management. Le management ne se coupe pas en rondelles. Dit autrement, aucun outil ne garantit à lui seul une bonne fin. Même les livres de référence tendent à cacher la forêt par tel de ses arbres et font perdre de vue que le management reste d'abord l'art d'assembler une collectivité humaine et organisationnelle autour d'un projet dans la durée et au concret. C'est là un savoir-faire crucial et pourtant largement sous-estimé et peu partagé. L'intégration dérange les routines sectorielles et les baronnies. Elle ne doit donc pas être abandonnée au hasard des circonstances ou confiée au bon vouloir des parties concernées.

Par ailleurs, la méfiance à l'égard des icônes du management ne justifie pas pour autant le fait de tout vouloir remettre à plat. C'est ainsi que le déclin de la marque, les doutes quant au concept de besoin et la crise du marketing ne signifient en aucune manière leur disparition et la mort de la publicité. On continuera à habiller les produits. Croire que la création de « non-marques » permettra d'aider le consommateur dans ses choix, de le fidéliser, voire de le pousser à la consommation, relève du vœu pieux. L'emballage et la signature du produit restent des éléments importants de la relation au consommateur. Mais cette relation se construira autrement dans ses fondements. La critique symétrique du matraquage publicitaire et de la passivité coupable du consommateur face aux grandes marques n'est pas une contestation de la légitimité des entreprises. Elle traduit et accompagne les mutations de l'efficacité du management.

Les défaillances que l'on observe appellent plus généralement une révision radicale de la manière dont les entreprises construisent leur approche du marché. Deux modifications majeures constituent des préliminaires imposés.

La première conduit à abandonner purement et simplement le recours au concept de besoin. L'entreprise doit échapper à une fixation cognitive simpliste sur la satisfaction des besoins dans son projet de construction de nouvelles contributions, sociétalement fondées, à l'acte de consommation. Une approche diamétralement différente est adoptée : la recherche des *gaps* tangibles dans les propositions faites aux consommateurs. Ces *gaps* sont d'une nature sociologique, ample et multidimensionnelle.

L'entreprise construit un espace économique et social et s'y intègre de façon durable. Cet espace, ce territoire, ne se résume pas à un marché présumé déjà là, comme un fait qui la surplombe et qu'elle subit. Elle ordonne ses échanges avec la société dans laquelle elle s'enchâsse sur un registre autre que le seul prix de marché. Elle ne se contente pas d'être marchande. Elle se veut force de proposition, créatrice de nouveaux territoires.

La seconde modification concerne la marque. Son statut s'avère résolument plus politique en se situant d'emblée par rapport à un réseau multiforme de parties prenantes. L'entreprise rend au client son caractère d'usager et au produit la valeur de sa dimension d'usage. Elle s'appuie sur une recherche d'intimité avec ces usagers et, de ce fait, même dans un marché dit de masse, sur une logique naturelle de niche, voire d'individualisation de l'offre. Elle redonne ses lettres de noblesse à la tangibilisation de l'offre et elle relativise le rôle des seules paillettes de la communication. Elle suppose un schéma d'interaction étroit, rigoureux et multiforme avec les parties prenantes externes et internes de la construction du marquage. Le rapport au marché se tisse à travers une série d'interfaces intenses entre des logiques hétérogènes et soutenant une interaction permanente entre de multiples milieux sociaux. Au quotidien, et de façon métaphorique, on pourrait en faire un *Dia Logo* dont la marque serait une des facettes instrumentales.

On appellera marquage la réponse possible aux défis et aux défaillances rappelés ci-dessus. Ce rapport au marché se distingue nettement de constructions plus traditionnelles.

La seconde moitié du XIXe siècle voit émerger une construction marchande ou de non-marquage. Le producteur fournit des produits banalisés, fonctionnels et interchangeables à travers un réseau de grossistes qu'il place sous sa coupe et qui tiennent les détaillants. Sauf en cas de monopole, le marché est compris comme une donnée naturelle, comme un contexte que l'entreprise ne peut pas modifier de façon intentionnelle.

Le XXe siècle, principalement à partir des années 1960, confie au marketing une place prioritaire. Des marketeurs praticiens énoncent un nouveau principe d'action. Le marché serait malléable par l'entreprise (Strasser 1989). Le rapport au marché que construisent ses praticiens et ses théoriciens établit des distinctions entre produits et segmente le marché. Deux variantes coexistent dans son mode de construction.

La première approche se fonde sur le pari que le marché est localisé par une demande supposée préexister à l'organisation de la production et des ventes. Le marché est une entité, un donné, une chose réelle, tangible, définie, dénombrable, administrable, localisable, dont les attributs présentent une régularité qui le structure. La démarche conduit à examiner à l'aide d'études quantitatives les caractéristiques sociales et professionnelles qui affectent la consommation du produit. Elle en tire un profil qui est celui du client moyen. Les clients regardent les qualités objectives du produit. La publicité informe et éduque en fonction des qualités objectives du produit. L'acheteur théorique est rationnel. Il est aussi le sujet principal sinon unique qui peuple le territoire de l'entreprise. La distribution est traitée comme une activité indépendante et exogène. Puisque le consommateur manifeste une volonté et exprime consciemment un besoin, l'entreprise ne doit jamais le perdre de vue. Elle doit ajuster sa production et sa diffusion à la nature et à la distribution de la demande qui est révélée *a priori*.

Une deuxième approche ne révèle pas des besoins plus ou moins latents extérieurs, mais impose des produits au marché quitte à fabriquer des besoins. Elle modifie assez profondément les représentations et la construction du marché. Le consommateur est pensé comme évolutif dans son système de consommation ou d'utilisation des produits, mais c'est à l'entreprise de révéler, de modeler, de susciter ce potentiel. L'entreprise intériorise fortement le produit et le marketing. Elle anticipe la demande. Sa survie dépend de la création

de produits qui répondent à des attentes, non encore formulées, des consommateurs Car le consommateur, s'il est globalement satisfait des produits existants, ne peut suggérer que des améliorations incrémentales, mais ne saurait susciter les grandes innovations de demain. Il appartient donc à l'entreprise d'être à l'écoute de tout ce qui peut se passer et se dire dans le monde, et d'être sensible aux signaux les plus faibles dans tous les domaines, marketing, technologie ou process, et d'en faire le tri et de donner à des hommes de l'entreprise l'opportunité de s'épanouir, de libérer leur potentiel personnel dans la mise en œuvre de ces idées.

Le début du XXIe siècle voit se généraliser un autre mode de rapport au marché : le marquage du territoire[1]. La fonction marquante n'est pas un phénomène qui fournira la seule légitimité économique pour l'entreprise pour les années à venir. La fonction marchande n'est pas moribonde, qui se réduirait au XXIe siècle à une sorte de vestige du passé. En revanche tout indique que la fonction marquante sera de plus en plus reconnue comme le fait distinctif majeur.

Cette construction considère que le consommateur n'est ni moderne, soit rationnel et discipliné, ni postmoderne, soit éclaté et conditionné. Il mute en intégrant et en déjouant les marquages et les territoires dans lesquels on cherche à le figer. Par ailleurs, une économie plus tournée vers la qualité et le respect de valeurs civiques, éthiques et morales, pour ne citer que ces deux facteurs, implique que les projets de biens et de services qu'énoncent les entreprises donnent un sens plus riche et plus sociétal à la consommation. Il y va de leur légitimité. Sauf à subir les événements, elles doivent se réinsérer comme acteurs dans le nouveau jeu de la consommation, pour devenir centrales sur les territoires qu'elles investissent ou qu'elles inventent pour le marquer de leur empreinte et tenter d'imposer dans leurs territoires une centralité dont elle détient elle-même les clés.

Les entreprises détiennent elles-mêmes les clés de cette centralité. L'une, qui est majeure, est de se mettre en phase avec le monde

1. Ce rapport au marché n'est pas en soi une invention récente. En 1888, le Coca, traditionnellement utilisé comme médicament pour combattre les maux de tête, est vendu par un pharmacien d'Atlanta comme boisson d'agrément. Asa Candler crée un marché de la boisson non alcoolisée. De même Kodak construit volontairement une demande qui était inexistante pour la photographie amateur.

dans lequel elles opèrent en construisant la compatibilité de l'ensemble des fonctions avec les nouveaux territoires. Cela exige un réagencement de ces fonctions. La responsabilité en revient au management de l'entreprise. Le défi est d'autant plus délicat que les entreprises font appel à la fois à des principes d'internalisation, par la hiérarchie, et à des principes d'externalisation, par le contrat et la sous-traitance.

Le marquage ne se réduit pas à la seule dimension de la marque. Si la marque compte, elle ne représente qu'un outil dans une boîte beaucoup plus grande de méthodes et de concepts pour l'action stratégique. Il n'est pas non plus une affaire technique intéressant un cercle restreint de spécialistes, concepteurs de nom et de logo, spécialistes du droit de la propriété intellectuelle, agences de communication ou psychologues cognitifs. Le marquage est coproduit, il résulte des actes concrets qui sont adoptés par toutes les parties de l'entreprise. Enfin, il n'est pas une autre façon de nommer le marketing.

Le marquage relève des fondamentaux du management. Il traite de l'art et de la manière d'insérer l'entreprise, ses produits et ses services, dans ce qui habituellement est appelé le marché. L'entreprise construit de façon intentionnelle le tissu social pour ses produits. Il se compose d'au moins quatre facettes :

- La relation de l'entreprise avec son aval
- Sa façon de construire et de gouverner un territoire d'action
- Les interprétations ou les théories, implicites ou explicites, qu'elle véhicule de l'usage de ses prestations, des raisons de leur succès ou de leur échec, du monde auquel elle s'adresse
- La pérennité de son territoire d'action, sa manière d'assurer la durabilité de l'empreinte originelle lorsque les segmentations se recomposent

Ces questions ne relèvent pas d'un esthétisme spéculatif. Elles manifestent un souci pragmatique. Elles sont au cœur du pilotage ou du management général, car elles conditionnent la survie de l'entreprise. Des réponses qu'on leur donne dépendent la création de rentes et la légitimité des promesses inscrites dans les produits. C'est ce que vont illustrer puis conceptualiser les chapitres qui suivent.

2

Le monde des artisans du bâtiment

Les sportifs parlent de match parfait. Le joueur de tennis réussit tous les coups qu'il lâche. Ses gestes techniques et tactiques respectent scrupuleusement les bonnes pratiques des manuels et les prescriptions de son entraîneur. L'adversaire sera battu, même s'il était mieux classé au départ.

Les marques ont aussi leurs histoires exemplaires, qui servent de référence ou de bonne pratique aux concurrents. Elles sont enseignées dans les meilleures *business schools*. Bien entendu, elles parlent de succès économique. Ce qu'elles nous apprennent est tellement évident qu'on se demande pourquoi tout le monde n'en applique pas les préceptes depuis toujours.

La marque s'appelle De Walt. Le bon élève appartient à l'entreprise Black & Decker. La scène se passe sur le marché américain (Dolan 2001). Il est question d'outillages électriques et d'artisans du bâtiment. En trois ans à peine, l'entreprise voit sa part de marché passer de 9 % à 40 % sur ce segment. Elle le devra à l'adoption d'une démarche de marquage pure et parfaite.

Le spectaculaire succès de De Walt se construit en trois étapes. En premier lieu, son management décode la vérité incontournable qu'est le marché. Il analyse finement les attentes et pratiques des

utilisateurs. Une fois seulement la cible bien comprise, il prend une décision stratégique : le ciblage. Il cale ses produits et ses prestations sur les attentes de la cible et prend les mesures qui vont lui permettre de strictement honorer les promesses qu'il annonce. Enfin, il définit un programme de mise en œuvre : le *marketing mix*. Les promesses sont traduites en termes de produit, de communication, de distribution et de prix.

Cependant, comme dans toute histoire, encore faut-il oser, puis exécuter sans faille. Oser poser la question d'un retour aux fondamentaux de la marque, en particulier quand cette dernière est devenue aveugle et routinisée au point de ne plus être en phase avec le marché. Exécuter sans faille implique que le management du marquage rende compatibles entre elles et fasse coopérer toutes les fonctions internes, du marketing stratégique jusqu'à la production et à la logistique. La marque parle au client et à l'utilisateur si chacun dans l'entreprise en décline, à son niveau et pour ce qui le concerne, la promesse affichée. La marque n'est pas une simple histoire de choix de nom et de budget de publicité.

LA CHUTE D'UNE GRANDE MARQUE

Black & Decker est la référence incontestée en matière d'outillage électrique. L'entreprise en invente le concept technique et le produit. Deux fabricants de machines américains, Alonzo Decker et Duncan Black, déposent ainsi en 1917 le premier brevet de perceuse électrique portable qui dispose, par ailleurs, d'une poignée en forme de crosse de pistolet. Leur réussite sera irrésistible et spectaculaire. Leur entreprise située dans le Maryland ne cessera d'élargir sa gamme sur son cœur de métier, l'outillage électrique et ses accessoires.

Elle domine économiquement le marché. En 1990 les ventes à l'exportation représentent près de la moitié d'un chiffre d'affaires qui atteint un peu moins de 5 milliards de dollars. Elle se classe première dans sa catégorie au niveau mondial. La marque est une référence à l'égal de Coca-Cola, de Walt Disney et de McDonald's. Elle se range parmi les dix marques les plus fortes aux États-Unis et parmi les vingt premières en Europe. Ne tend-on pas à appeler toute perceuse électrique une Black & Decker, comme on continue à dési-

gner un réfrigérateur par le terme de frigidaire, nom d'une marque pourtant disparue ?

En 1990, l'entreprise réalise un bénéfice d'un peu moins d'un demi-milliard de dollars, soit 10 % de son chiffre d'affaires. Elle a le vent en poupe. Elle dispose d'un nouveau management fait de professionnels reconnus recrutés à l'extérieur et qui ont remplacé les représentants des familles fondatrices.

La stagnation des ventes qu'avait exacerbée la crise économique au début des années 1980, et qui s'était traduite pour Black & Decker par quatre exercices déficitaires, semble définitivement oubliée depuis 1986, année qui renoue enfin avec les bénéfices. Sur sa lancée et dans la deuxième partie des années 1980, l'entreprise aura triplé son chiffre d'affaires même si sa dette à long terme finit par représenter 84 % de son capital total. En effet, amorcée à la fin des années 1970, une spectaculaire diversification des produits est entreprise par croissance externe et par rachat de marques solidement établies sur leurs segments respectifs. Black & Decker devient un équipementier électrique de la vie domestique. Il s'intéresse désormais non plus seulement aux travaux et au bricolage, mais produit et vend des aspirateurs portables, des grille-pain, des machines à café ou encore des hachoirs pour la viande. Ce faisant, l'entreprise et sa marque renforcent leur implantation dans un univers de grande consommation.

Pourtant tout ne va pas pour le mieux au royaume de Black & Decker. Certes, l'outillage électrique reste et de loin sa principale activité, représentant 29 % du total de ses ventes. Certes, notamment sur l'immense marché américain, la marque reste le numéro un incontesté dans deux segments majeurs : les outils pour les bricoleurs, les outils à destination des entreprises industrielles. En revanche, il n'en va pas de même pour les outils spécifiquement conçus pour les artisans de métier. Black & Decker est en train de subir une véritable déroute sur le marché des professionnels du bâtiment dans un pays dont le bois fournit le principal matériau pour la construction des maisons, bien avant la brique. L'affront que subit le géant américain sur le marché des artisans américains, qui par ailleurs sont connus pour leurs attitudes relativement nationalistes, est le fait d'une marque japonaise appelée Makita.

Makita Electric n'est que numéro deux au Japon. Par ailleurs, elle est implantée aux États-Unis depuis dix ans seulement. Or elle réus-

sit à y conquérir près de 50 % du segment des artisans, qui plus est, avec des produits se situant en milieu de gamme. 80 % des perceuses sans fil, produit le plus acheté par les artisans, sont désormais des Makita. Il ne reste à Black & Decker, ce leader historique, qu'une part de 9 % du segment des professionnels. Le voilà rétrogradé carrément au troisième rang, juste derrière Milwaukee, autre marque américaine et spécialisée pour sa part en outils de haut de gamme.

Alors que ses produits à destination des bricoleurs amateurs et des entreprises induisent de confortables profits, ses ventes aux artisans professionnels ne rapportent pas grand-chose à Black & Decker. L'entreprise ne semble plus contrôler son destin. Ses distributeurs en rajoutent au passage. Car lorsqu'elle les sollicite pour qu'ils promeuvent plus agressivement ses produits auprès des électriciens, charpentiers et autres plombiers, les détaillants préconisent une solution : que Black & Decker leur accorde en compensation des remises encore plus fortes et des budgets promotionnels encore plus gros.

Le secteur de l'outillage électrique regroupe un éventail impressionnant de produits diversifiés en fonctions, en taille, en prix et en fréquence d'usage. La perceuse pour le bricoleur amateur est utilisée trois fois par an, pèse un kilo et coûte cinq fois moins cher que celle de cinq kilos utilisée toute la journée par les entreprises. La gamme va du petit tournevis à la scie mécanique de grande taille. Pour les États-Unis, et en 1990, l'outillage électrique génère un chiffre d'affaires total de 1,5 milliard de dollars tous segments, tous outils et toutes marques confondus. Les trois segments qui le composent ont néanmoins des profils assez différenciés entre eux. La marque Black & Decker est présente sur chacun des trois segments qui composent le marché d'outillage électrique portable avec une ligne de produits distincte et un logo plus ou moins spécifique.

Le segment industriel représente 37 % du total. C'est un marché sans croissance qui s'adresse à des entreprises intervenant sur de gros chantiers du bâtiment et des travaux publics ainsi qu'à des entreprises qui font de l'assemblage mécanique dans l'automobile ou la machine. Quelques distributeurs spécialisés y dispensent des prestations à fort pouvoir prescriptif. Leurs clients sont les départements techniques et d'achats des entreprises. Être capable de fournir vite un éventail très large de produits tout en assurant de l'expertise technique et du service est ce qui fait la différence. Black & Decker

contrôle 20 % de ce segment, à parité avec Milwaukee. La marque est jugée comme présentant un éventail large de produits, garantissant une qualité irréprochable que prolonge un excellent niveau de service.

Le marché du bricolage est d'importance économique quasi égale. Il s'élève à 35 %. Pourtant, alors que le segment dit industriel stagne, celui des amateurs ou des bricoleurs croît de 7 % par an. Ces derniers achètent leurs outils dans la distribution généraliste de masse ainsi que dans des magasins spécialisés en outils et matériaux pour la maison. Dans le bricolage, Black & Decker est de loin le leader avec plus de 45 % de part de marché.

L'artisanat du bâtiment compte pour le solde, soit 28 %. Bien qu'il soit le plus petit des trois segments, il est celui qui, avec un taux d'un peu moins de 10 %, croît le plus vite en volume d'affaires. Les circuits qui ravitaillent les électriciens, charpentiers, plombiers et autres couvreurs sont principalement et traditionnellement des petits détaillants indépendants. Cependant un nouveau circuit de masse monte rapidement en puissance, celui des *home improvement centers*. Il offre un assortiment beaucoup plus vaste sur une surface beaucoup plus grande et à des prix inférieurs en moyenne de 30 %. C'est précisément à travers ce canal et par le relais d'une politique de discount que Makita alimente son développement spectaculaire. En 1990, ses ventes atteignent 210 millions de dollars. Pour la même année, les ventes de Black & Decker s'élèvent à grand-peine à 35 millions de dollars, son résultat opérationnel stagne à 3 millions, et ses marges brutes de 35 % sont laminées par des coûts de vente et d'administration qui atteignent 25 % !

Le déclin de leur marque auprès des artisans désoriente les personnels de Black & Decker. Pourquoi un échec si cuisant sur ce marché alors que la réussite continue à sourire sur les autres segments de l'outillage électrique ? Pourquoi une marque japonaise à peine connue et sans expérience en 1980 dame-t-elle le pion à une vénérable institution aussi respectable que la leur ? Il faudra quelque temps pour que le géant américain prenne conscience de l'ampleur de ses erreurs.

LA VÉRIFICATION DU POSITIONNEMENT STRATÉGIQUE

C'est en 1991 seulement que le problème est abordé de front. Les fondamentaux sur lesquels repose la stratégie de Black & Decker en direction des artisans sont remis en cause. L'initiative vient du siège, plus précisément du vice-président chargé du marketing et des ventes pour l'ensemble de l'outillage électrique.

La première démarche à laquelle procède Jo Galli est analytique. Il veut comprendre la réalité du marché spécifique de l'artisanat aux États-Unis. En d'autres termes, la direction générale ne se contente plus de faire pression moralement sur ses troupes et d'exiger d'elles des initiatives qui risquent fort, une fois de plus, de ne pas résoudre grand-chose. Il s'agit de réfléchir avant d'agir. Est-ce que Black & Decker véhicule à travers sa posture stratégique et opérationnelle une théorie implicite de ce qu'est et veut l'artisan, de ses attentes et de ses comportements à l'égard de son outillage électrique, qui repose sur des bases empiriques correctes, ou bien, au contraire, sur des représentations erronées ? Si c'était Black & Decker qui ignorait l'artisan, et non pas l'artisan Black & Decker ?

Jo Galli utilise et même fait exécuter une série d'études sur les artisans afin de cerner quelques données de base caractérisant la cible. Leurs résultats vont ébranler la culture managériale de l'entreprise. Car ils mettent à mal les valeurs censées fonder son identité distinctive et les attentes de ses clients potentiels que sont les artisans.

Quelle est l'image de Black & Decker ? Comment le marché juge-il les qualités relatives des diverses marques disponibles sur le marché ?

Les études disponibles indiquent des résultats sans ambiguïté. Makita et Milwaukee se voient attribuer les perceptions les plus positives. Black & Decker se classe en queue ou presque, à égalité avec des marques de distributeur.

Au passage, un fait troublant émerge. L'image qu'ont les artisans n'est pas exactement identique à celle qu'expriment les distributeurs et détaillants. Pour ces derniers, au contraire, Makita a une image moins positive que celle de Black & Decker. Pour certains, la marque japonaise commence même à être jugée comme se conduisant de façon plutôt hautaine et arrogante. Cette image semble avérée

par les faits quotidiens. À la différence de Black & Decker, Makita ne protège aucun circuit par des références sélectives. Par ailleurs la marque japonaise vend en direct par elle-même, au besoin en offrant des rabais. Elle va même jusqu'à désacraliser ses produits professionnels en les qualifiant comme des cadeaux à offrir pour la fête des pères.

Chez les artisans, par ailleurs, la mauvaise image de Black & Decker ne se corrèle pas avec un manque de notoriété spontanée. Au contraire, des sondages confirment qu'en terme de notoriété spontanée, ils classent la marque en tête avec huit points d'avance sur Makita. En revanche, ce bon résultat s'accompagne d'une confirmation de la mauvaise image qu'ils en ont. Seulement 44 % d'entre eux pensent que la marque Black & Decker est une des meilleures, alors que Makita recueille 67 % de jugements la classant dans cette catégorie.

Faut-il en conclure que Black & Decker offre une qualité de produit insuffisante par rapport à celle de ses concurrents ?

Des tests comparatifs sont menés en laboratoire. Ils montrent que la marque offre, par rapport à ses concurrents, la meilleure performance technique sur la moitié des outils. Le résultat est encore plus spectaculaire quand on voit que les produits manufacturés par Black & Decker occupent la tête pour les trois appareils électriques portables les plus achetés par les artisans américains.

Des tests sont aussi menés parmi les artisans sur une base d'usage en vraie grandeur. Les jugements qu'émettent les usagers artisans sont eux aussi nets. Ils soulignent l'hégémonie de Black et Decker sur les terrains de la qualité et de la performance technique lorsque ses produits sont comparés à l'aveugle à ceux d'autres marques.

Le désarroi des dirigeants de l'outillage électrique portable chez Black & Decker devient évident à la lecture des résultats d'une autre étude qui porte sur les attributs valorisés par les artisans lorsqu'ils achètent sur leurs propres deniers leurs outils électriques de chantier. Ni la notoriété spontanée de la marque ni la performance technique ne sont les attributs les plus valorisés. Une étude spécifique montre que c'est autre chose, et d'apparence plus triviale, que ces acheteurs mettent en avant : la couleur de l'outil électrique !

Si tel est le cas en réalité, la politique suivie jusque-là par Black & Decker est gravement prise à contre-pied. En effet, elle utilise pour les produits destinés aux artisans les mêmes tons noir et gris que

ceux qu'elle a imposés sur le segment des bricoleurs. Or l'étude mentionnée ci-dessus suggère que les artisans montrent une nette préférence pour les coloris moins tristes et moins uniformes qui revêtent les outils venant des marques concurrentes.

Comme le suggèrent les études de marché, un fossé assez vertigineux s'est creusé entre Black & Decker et les artisans. La marque les traite par la négation de leur spécificité. Elle plaque sur eux les recettes et les stratégies qu'elle utilise sur les segments du bricolage et de la consommation de masse. Si la marque offre des produits dont la technologie reste indéniablement appréciée par les artisans, comme le prouvent les tests en aveugle, et si par ailleurs sa réputation de service n'est pas — encore ? — entachée, l'image de la marque auprès des artisans s'est gravement dégradée. Pire : ce déclin est alimenté par les initiatives prises par Black & Decker afin de redresser la dégringolade sur le marché des artisans.

Ainsi, pour combler le différentiel subjectif que subit sa marque auprès des artisans, Black & Decker avait récemment pris une initiative qui s'était avérée maladroite. Pour entériner le déficit d'image face notamment à Makita, la division chargée de l'outillage électrique avait opéré une baisse des prix publics de l'ordre de 7 à 10 %. Or les résultats en terme de vente ne s'étaient pas pour autant redressés.

Consentir des baisses de prix dans de telles conditions renforce un cercle vicieux lorsque la marque véhicule, sans raison objective, une perception de non distinctivité de la part des artisans. De son côté, constatant que les ventes des outils Black & Decker pour artisans se ralentissent et que les marges unitaires se dégradent du fait de la baisse de prix ci-dessus évoquée, au mieux les distributeurs se démotivent. Au pire, ils émettent des signaux négatifs à l'intention des acheteurs.

Le dommage peut aussi être provoqué par des initiatives qui provoquent des dommages collatéraux graves. C'est ainsi que la diversification entreprise au cours des années précédentes, notamment en direction du petit électroménager à audience principalement féminine, est perçue en 1991 par les artisans comme un facteur dévalorisant pour la marque Black & Decker à propos des outils les concernant. Car le fait de viser une cible associée au foyer conjugal suscite les rires sinon le mépris de professionnels dont le machisme est bien établi, au point de constituer un trait identitaire fort. L'outil électrique de Black & Decker est associé à une marque féminine,

donc peu sérieuse, et à des usages faits en cuisine ou en salle de bains, qui restent donc sur un registre peu ou pas professionnel.

La dégradation de l'image de marque chez les artisans n'est contrebalancée par aucune mesure. Black & Decker différencie faiblement sa stratégie à destination des artisans et celle à destination des bricoleurs occasionnels. Une forte « zone grise » entre les deux ne permet pas de mobiliser des défenses fortes lorsque de surplus l'entreprise ajoute aux outils le petit électroménager.

Makita et les autres concurrents prospèrent passivement sur les fautes que Black & Decker accumule frénétiquement.

LA RECONNAISSANCE DU CARACTÈRE DISTINCTIF DE LA CIBLE

L'écoute fine et l'analyse raisonnée du marché pris pour cible conduisent Jo Galli et le siège de Black & Decker à comprendre que la marque a tout faux sur le segment des artisans. Une deuxième phase est alors lancée. Il s'agit maintenant de construire un ciblage qui soit compatible avec le marché tel qu'il est et qui satisfasse des promesses que les clients, qui sont aussi les usagers des produits, valoriseront d'autant plus qu'elles correspondent à leurs attentes fondamentales.

À cet effet, un éventail large de techniques et de sources d'information est utilisé pour sentir le marché : des essais en laboratoire, des tests par les usagers, des enquêtes téléphoniques, des sondages sur l'image de marque, des contacts sur le terrain. Les marketeurs du siège, à commencer par Jo Galli, descendent sur le terrain, discutent avec les commerçants et visitent des artisans sur les chantiers. Se construit ainsi une compréhension complète de l'acte d'achat. L'équipe de projet dirigée par Jo Galli cherche à savoir ce que l'acheteur souhaite acheter au-delà du produit au sens étroit. Par exemple, un service ou une garantie, mais sur quoi ? Elle cherche aussi à connaître comment l'acheteur veut acheter, dans quelle situation il passe à l'achat. Se sent-il à l'aise s'il est traité comme un consommateur de masse ? Veut-il être traité comme un cas à part ?

Une première leçon tirée est que les qualités et vertus que le grand public bricoleur attribue à la marque ne se répercutent pas sur le marché des artisans du bâtiment, au contraire. Pour le siège de

l'entreprise du Maryland, le préjugé que portent pas mal d'artisans sur le caractère comparativement peu sérieux et professionnel de la marque Black & Decker ne doit surtout pas être résorbé par un accroissement objectif des qualités techniques intrinsèques des outils. Quant aux campagnes de publicité et aux animations menées sur les lieux de vente, elles ne pourront produire des effets qu'à condition qu'en préalable le statut professionnel de l'outil soit rétabli aux yeux des artisans du bâtiment.

Une deuxième leçon concerne le statut des outils électriques et les circonstances de leur achat. En moyenne, un artisan du bâtiment possède une dizaine d'outils de chantier. Il dépense environ 1 000 dollars par an pour les remplacer quand il le juge nécessaire. Il utilise ses propres outils électriques, principalement des perceuses, des scies et des ponceuses. Car les emprunter à des collègues ou les louer est très dévalorisant socialement. D'ailleurs il les achète lui-même chez un commerçant et n'en laisse le soin à personne d'autre. Il parle de ses outils, il en est fier, il les montre à ses collègues et à ses clients sur le chantier. Ils font partie de son statut distinctif de professionnel et signent son identité en tant qu'individu.

Pour Jo Galli et ses collaborateurs, la stratégie future de Black & Decker devra prendre en compte de façon pleine et entière cet environnement social propre à la culture de chantier et au milieu des artisans. Black & Decker décline à cause de son propre aveuglement. La marque domine outrageusement d'autres segments, mais elle n'est jamais arrivée à traiter le segment des artisans du bâtiment de façon suffisamment spécifique. Jusqu'à présent, ces professionnels restaient positionnés plutôt comme des consommateurs, des consommateurs particuliers certes, mais néanmoins des consommateurs. Or, aux yeux de Jo Galli, une autre interprétation est nécessaire. Les artisans sont porteurs de trois attentes qui les distinguent : la performance du produit, la qualité du service, le statut distinctif de la marque.

Parce que leurs outils électriques assurent leur gagne-pain, ils manifestent des exigences vigilantes de perfection eu égard à la performance du produit. L'outil doit permettre de fournir une prestation qui résiste à l'épreuve du temps, qui soit proprement et rapidement exécuté.

Parce que sans leurs outils électriques ils estiment ne pas pouvoir travailler aussi vite et bien, les artisans sont aussi porteurs d'exigen-

ces de perfection du service offert par la marque et par le distributeur. Par exemple, ils ne veulent pas courir de risque de perte de temps à cause d'une machine en arrêt technique prolongé chez le distributeur ou le fabricant. Le dépannage, la réparation et le remplacement doivent être immédiats. Le degré zéro d'immobilisation est une exigence majeure à leurs yeux.

Enfin leur troisième attente prioritaire à l'égard d'une marque d'outillage électrique est qu'elle légitime leur statut auprès de leurs clients et de leurs collègues. Ainsi faut-il surtout ne pas pouvoir être confondu avec les bricoleurs. L'outil doit les distinguer déjà au plan visuel. Son apparence doit manifester leur professionnalisme.

Dans les faits, Black & Decker satisfait en assez large partie la première attente des artisans. La marque répond aussi à la deuxième. En effet, malgré une image dégradée de ses produits à leurs yeux, Black & Decker garde une très bonne image en matière de service. Par contre, l'analyse entreprise par ses dirigeants traduit clairement le fait que leur marque est radicalement incompatible avec la troisième de leurs attentes fondamentales : le statut social de l'outil qui traduit aussi en même temps le statut de son usager.

Il est cependant une bonne nouvelle que Black & Decker capte durant son travail de ciblage. Si la « perfection » énoncée ci-dessus leur était livrée, les artisans ne manifestent guère de sensibilité au prix. Le prix laisse plutôt indifférent dès lors qu'une marque honore les trois promesses fondamentales de performance sur le chantier, de distinction sociale et de service. Correctement traité, le segment des artisans est susceptible de dégager une rentabilité pour Black & Decker qui, en pourcentage, soit supérieure à sa part des ventes.

Pour la direction de Black & Decker, les termes du choix sont clairs. Ou bien son outillage électrique se concentre sur les seuls segments industriels et de bricolage. Dans ce cas, la part de marché des artisans devient pour la marque un critère non stratégique, l'entreprise considérant cette clientèle purement en termes d'opportunités de marge bénéficiaire. Ou bien elle se propose de renverser l'érosion de sa part de marché et cherche à devenir le leader chez les artisans. Dans ce cas, il ne suffit pas de changer la couleur de la carrosserie qui couvre les outils et de faire un peu de publicité spécifique.

En 1991, Black & Decker tranche en faveur du second terme, même si pendant cette année sa part de marché artisans chute encore d'un pour cent par rapport à 1990 et si ce segment com-

mence à générer des pertes d'exploitation. Une raison très convaincante milite en faveur d'une stratégie à moyen terme forte et agressive. Le marché des artisans offre à la fois la plus forte croissance sur le marché américain et laisse entrevoir un potentiel de marge élevé sans commune mesure avec la marge que l'on peut espérer dégager auprès des entreprises et auprès des particuliers qui bricolent le week-end.

Il reste un défi à relever. Comment décliner le ciblage de manière à ce que l'entreprise, par toutes ses fonctions à tous les niveaux et à tous moments, honore les promesses qu'il véhicule ?

DU CIBLAGE STRATÉGIQUE AU *MARKETING MIX*

Début 1992 se tient une réunion nationale de la division de Black & Decker qui a la charge de l'outillage électrique pour les États-Unis. Son vice-président en charge du marketing et des ventes annonce qu'elle devra, en l'espace de trois ans à peine, doubler sa part sur le marché des artisans, tripler son chiffre d'affaires et passer d'une perte d'exploitation annuelle à un bénéfice de 12 % en 1993.

Jo Galli présente aussi la stratégie et le ciblage qui remplaceront la politique passée. Ils s'articulent autour d'un axe clairement affiché : considérer et traiter les artisans américains comme un segment spécifique. Ils seront traités en véritables professionnels. La marque s'adressera à eux en face-à-face dans les chantiers, sur les parkings des magasins ou encore dans les lieux de vie tels que les bars et les locaux syndicaux où ils se rassemblent et se rencontrent. L'idée est de créer une masse critique dans les principales zones géographiques du territoire américain où existent des chantiers de construction et de réhabilitation du patrimoine bâti. Cette masse déclencherait une dynamique de bouche-à-oreille irrésistible au sein de la corporation en faveur de Black & Decker.

Il s'agit de caler avec rigueur les produits et services par rapport aux attentes des artisans. Le ciblage se décline en promesses fortes adressées à une cible dont la spécificité est reconnue et intégrée par l'entreprise. Reste à les honorer de façon plus opérationnelle.

Un bouleversement radical se met en marche. Le ciblage stratégique se décline sur cinq dimensions : le produit, le service, la force de vente, le conditionnement, le *merchandizing*.

Une gamme nouvelle de produits est conçue en collaboration entre les marketeurs et les ingénieurs de l'entreprise. Elle comprend plus de trente outils nouveaux, sans compter plusieurs centaines d'accessoires. Black & Decker cesse immédiatement de produire et de commercialiser la gamme qu'elle destinait jusque-là aux artisans. L'idée est de créer une rupture complète.

Tout produit ainsi mis sur le marché sera d'un niveau de qualité irréprochable. L'outil électrique portable offrira des performances techniques et des facilités d'usage qui le situeront en tête du classement des marques. La gamme nouvelle devra engendrer une image de qualité perçue en ligne avec le concept de *leadership quality* recherché et affiché. La gamme dédiée spécifiquement aux artisans sera plus étendue que celle qui est destinée aux bricoleurs. Elle couvrira le spectre le plus large possible des usages et des fonctions répondant aux besoins du chantier de construction d'une maison.

Une couleur jaune relativement appuyée est choisie pour orner les outils d'artisans. Le critère retenu est qu'elle soit la plus voisine de la couleur dite naturelle qui est celle des outils de chantier américains, la poussière de la terre et du bois aidant. Elle se fond dans l'univers visuel du chantier et répond aux goûts esthétiques de l'artisan. En même temps, elle se différencie radicalement du gris foncé qui habille la gamme pour le bricolage. Enfin, elle se détache bien sur les rayonnages des magasins.

Un nom de marque spécifique devra être attribué à la ligne de produits dédiée aux artisans. Galli considère que la marque Black & Decker n'est plus capable de susciter suffisamment de respect de leur part. Deux façons existent pour gommer l'image relativement catastrophique héritée du passé et pour se différencier fortement de toute connotation rappelant le bricolage. L'une est la création d'une sous-marque puissante tout en gardant Black & Decker comme marque-drapeau. L'autre est de carrément supprimer toute référence à Black & Decker et de choisir un nom de marque tiers. Jo Galli privilégie cette solution.

Dans le panier de marques dont Black & Decker est le propriétaire se trouve De Walt. Créée au début du XXe siècle, rachetée par l'entreprise en 1960, elle est utilisée pour vendre des scies à bras de grande taille destinées aux scieries, soit tout à fait autre chose que des outils électriques pour artisans. Mais, sur le marché des scies

vendues dans les magasins d'outils pour artisans, elle occupe depuis de longues années une place de leader.

Comme le montrent plusieurs études, la marque De Walt bénéficie chez les artisans de trois atouts par rapport à celle de Black et Decker. Elle ne charrie pas de connotations négatives. Elle atteint un fort taux de reconnaissance. Enfin, et à condition que soit mentionné le fait que Black & Decker assure sa distribution et son service après vente, elle déclenche un bon niveau d'intérêt pour l'achat. En même temps, De Walt reste un pari ouvert. Si les artisans la classent comme une des meilleures, meilleure en tout cas que la marque Black & Decker, Makita et Milwaukee font des scores plus élevés qu'elle.

La direction générale de l'entreprise décide que les avantages l'emportent sur les risques. Le nom de marque De Walt désignera désormais l'outillage électrique pour les artisans en lieu et place de Black & Decker.

La déclinaison de la nouvelle identité de marque se fait visuellement sur les outils. Ceux-ci se différencient aussi par les fonctionnalités qu'ils servent, leur design, leurs performances et leur couleur. Enfin, et pour que la rupture soit complète, les produits sont confiés à une entité nouvellement créée par l'entreprise Black & Decker, soit De Walt Outils Industriels.

Le service forme avec le produit l'autre volet décisif pour la réussite de De Walt. L'objectif structurant l'offre est celui de respecter et de satisfaire l'exigence du zéro immobilisation des outils que manifestent les professionnels. L'idée est de promettre des services que la concurrence ne pourra pas aisément offrir et, surtout, de donner davantage que ce que le professionnel espère ou attend.

Plus encore que le produit, où beaucoup reste à rattraper en termes de perceptions des clients, le service est défini par Black & Decker comme ce qui permet à De Walt de renforcer de façon décisive son avantage par rapport à Makita. La manœuvre est perçue comme étant plus facile si De Walt capitalise sur la bonne image dont Black & Decker bénéficie déjà en matière de service. Cinq facteurs sont retenus pour décliner les promesses liées au ciblage des artisans : la proximité, la disponibilité, le contrat, la rapidité, la continuité. Pour chacune d'elle, De Walt bénéficie de l'appui du système logistique de Black & Decker, avec les économies de coût et de temps afférant.

Le service offert est conçu comme étant réellement de proximité. Black & Decker quadrille les États-Unis par près de 120 centres,

soit au moins deux fois plus que ce que Makita et Milwaukee offrent chacune. De Walt s'appuiera sur ce réseau, mais, pour éviter toute confusion aux yeux des artisans, la marque disposera néanmoins à l'intérieur du bâtiment d'une zone distincte. En plus de la proximité géographique, une aide téléphonique réservée aux seuls professionnels leur sera disponible 24 heures sur 24 et 7 jours par semaine.

De Walt offre une garantie d'un an sur ses outils. Mais la marque ne s'en tient pas à ce que font ses concurrents. Elle innove en proposant à titre gratuit une sorte de contrat de service aux acheteurs et usagers qui s'étale sur une durée d'un an. Le service offert comprend par exemple le nettoyage et le fait d'huiler l'outil. L'artisan est ainsi incité à venir plus souvent visiter le centre de service qui lui est dédié et à découvrir, entouré de gens qui parlent professionnellement comme lui, la gamme De Walt.

L'engagement est pris et annoncé que tout outil déficient et apporté à un centre de services sera réparé sous 48 heures fermes. Si ce délai n'était pas tenu, De Walt fait don d'un outil identique. Enfin, pendant la durée de réparation d'un outil, De Walt prête gratuitement un outil de remplacement à l'artisan. Celui-ci ne subit aucun arrêt sur le chantier. Il ne perd pas de temps et d'argent. Il n'est pas non plus l'objet de risées de ses collègues.

Au passage, on notera que, en permettant à tout artisan de demander dans un délai maximum d'un mois la reprise de l'outil qu'il a acheté, ce quelle que soit la raison qu'il invoque, De Walt inclut ou coopte le distributeur dans son propre jeu qui consiste à différencier l'artisan. Car le bricoleur, pour sa part, ne dispose pas des mêmes privilèges.

La force de vente représente un quatrième vecteur considéré comme majeur pour le nouveau ciblage et sa réussite opérationnelle. Trois mesures sont prises qui changent ses mentalités, ses conduites et son organisation.

De Walt se voit doté d'un réseau commercial exclusif de près de quatre-vingts personnes. Ces agents commerciaux sont recrutés en interne à l'entreprise. Mais Jo Galli et ses collaborateurs estiment que, pour être en accord avec le ciblage et les promesses de De Walt, ils doivent les traduire dans leurs interactions avec les distributeurs et les artisans. Une formation intensive est jugée nécessaire à cet effet.

D'une part, tout vendeur sur le terrain doit parfaitement connaître tous les corps de métiers qui s'occupent du bâtiment et qui inter-

viennent sur les chantiers. Ainsi, avoir au moins passé une semaine sur un chantier avec les artisans permet au vendeur de transmettre avec succès le nouveau message. Car l'artisan ne veut pas qu'on lui parle outil en général, mais qu'on s'adresse à son métier en particulier. De Walt choisit un discours commercial qui consiste non pas à vendre des caractéristiques de produits, mais des résultats et des performances en matière de travail. Une telle démarche incite donc le vendeur à être capable de se mettre dans la peau d'un artisan et de comprendre les particularités propres à chacun de ses nombreux métiers, du charpentier au plombier.

D'autre part, De Walt veut reconquérir les artisans autrement que par le seul relais des distributeurs. La règle est imposée aux vendeurs de consacrer la moitié seulement de leur temps à visiter les magasins, l'autre moitié servant à faire quelque chose de nouveau chez Black & Decker, soit convaincre en direct les artisans là où ils se trouvent, sur les chantiers, dans les écoles d'apprentissage, dans des lieux de réunion ou de convivialité entre collègues.

Le conditionnement constitue un quatrième volet jugé stratégique. Les nouveaux conditionnements adopteront un style ou un *look* qui rompe franchement avec celui des outils destinés au bricolage. Ils seront d'apparence plus industrielle, plus massifs et plus austères, moins branchés et moins gadget. Par ailleurs, ils seront accompagnés de messages dont la vertu essentielle sera d'être informative. La documentation sur les modes d'usage de l'outil et la publicité sur la gamme des outils ne sacrifieront pas à une rhétorique trop commerciale.

Enfin le *marketing mix* adopté incorpore un volet de communication et de *merchandising* massif, puissant et totalement calé sur le caractère distinctif des artisans. De Walt adopte une démarche qui est assez différente de celle qui régit habituellement une approche de type consommateur. Le budget de lancement est réduit. Les campagnes media sont restreintes à la seule presse professionnelle, ce qui ne coûte pas cher. En revanche, la priorité est mise sur des opérations sur le terrain et dans la durée. Le but recherché est de dynamiser de façon extraordinaire les points de vente. Car l'idée est acceptée que c'est à l'intérieur de la communauté des artisans que De Walt trouvera ses vecteurs de communication et de persuasion les plus puissants.

Ainsi dix camions sont équipés pour parcourir les États-Unis à seule fin de rendre visite aux chantiers de construction de maisons

résidentielles et autres lieux où se réunissent les artisans du bâtiment. Une tactique dite de meute de loups, à savoir l'envoi simultané de plusieurs camions sur un même lieu, est préconisée pour créer des événements locaux qui fassent parler d'eux dans le milieu artisanal. Par priorité, De Walt attaque des marchés locaux qui sont classés parmi les plus importants du pays. De même, le fait d'offrir toutes sortes de services gratuits fait du comptoir De Walt un vecteur de renforcement du message selon lequel cette marque et la communauté des artisans sont en affinité. Le succès dépend du fait que les artisans achètent les outils De Walt chez les distributeurs. Car le seul lien qui unit De Walt à Black & Decker est le fait que le service après-vente du premier se situe, mais avec un comptoir propre et une signalétique claire, à l'intérieur des centres de SAV du second.

UNE MISE EN ŒUVRE RAPIDE ET PUISSANTE

Trois jours après sa présentation en interne à Black & Decker, plus précisément lors de la réunion nationale de ses vendeurs d'outillage électrique sur le marché américain, Jo Galli intervient à Las Vegas devant les constructeurs américains de maisons individuelles réunis dans le cadre de leur salon national. Il annonce le lancement de De Walt dans le cadre d'un plan de campagne qu'il intitule « opération Impact Soudain ».

Cette dénomination illustre parfaitement une leçon du marketing. La rapidité et la puissance constituent des facteurs clés du succès d'une mise en œuvre. De même, le fait que trois jours seulement la séparent de la date d'intervention devant les professionnels n'est pas anodin par ses conséquences. Pour les équipes, y compris commerciales, qui ont travaillé sur le projet, il y a dans cette rapidité une source de fierté et de motivation.

Quatre volets sont explicitement managés par Jo Galli et ses équipes.

Le premier est de créer de l'événementiel chez les artisans. Le fait est que rien de significatif ne s'était passé sur ce marché aux États-Unis depuis dix ans qui aurait été suffisamment spectaculaire ou soudain pour acquérir le statut d'événement à leurs yeux. De Walt crée une première en lançant ses outils de façon spectaculaire et en reconnaissant les artisans comme un segment spécifique.

Le deuxième volet consiste à prendre la concurrence par la surprise. Black & Decker semblait une marque tellement endormie, institutionnalisée et coincée par le segment bricolage que le réveil du géant paraissait impossible. Qui plus est, même si elle est surprise sur le moment par l'annonce, Makita ne s'inquiète pas trop pour autant. À ses yeux, il s'agit tout au plus pour Black & Decker d'une façon de continuer à vendre du vieux Black & Decker sous un nouveau nom, artifice dont le marché devrait s'apercevoir rapidement.

Le troisième est de rassurer la distribution. Black & Decker arrête de jouer du levier promotionnel, comme si elle était mue par un syndrome de perdition et prête à tout, y compris à déstabiliser son distributeur. En se plaçant radicalement et uniquement sur le créneau du ciblage stratégique des artisans, De Walt offre au contraire à la distribution la possibilité de jouer un jeu à somme positive basé sur un mélange de proximité de chalandise et de conseil professionnel. Cette nouvelle marque spécialisée, qui est assurée par ailleurs du soutien du géant Black & Decker, renonce à des jeux à court terme et à des manipulations opportunistes ou imprévisibles en matière de prix, de promotions et de circuits de distribution qui désarçonnent.

Enfin De Walt peut étouffer dans l'œuf, grâce à la vitesse et la puissance d'exécution, toute éventuelle résistance interne au changement. Les « gardiens du temple », qui ne veulent pas que l'on touche à la sacro-sainte marque Black & Decker, restent nombreux en son sein. Des zélotes imaginent que la qualité technique objective suffit à assurer les ventes. Parce qu'ils arpentent depuis vingt ans le terrain des artisans, des vendeurs regardent avec un peu de mépris les marketeurs du siège. Ils jugent ces derniers comme peu légitimes pour se mêler de stratégie et d'opérationnel, d'autant plus qu'ils sont issus de bonnes *business schools*.

MARKETING ORTHODOXE ET CONSÉQUENCES CONTINGENTES

Les résultats vont dépasser les objectifs que les dirigeants se sont fixés. Au bout de la première année, soit 1992, le chiffre d'affaires atteint par De Walt dépasse les 100 millions de dollars, alors que l'objectif était initialement fixé à 70. En 1993, les ventes croissent à

un peu plus de 200 millions, l'objectif étant de 90. En 1994, elles frôlent les 300 millions. Cette année-là, De Walt atteint 40 % de part de marché (contre 8 % en 1991) sur un marché de 630 millions. Le segment des artisans s'avère formidablement porteur. En volume, il dépasse celui du bricolage de 100 millions.

Les outils De Walt font beaucoup parler d'eux. Leur gamme double de taille. Ils obtiennent trois récompenses professionnelles convoitées. Leur design est même récompensé par un prix international.

Pendant ce temps, Makita perd pied. Sa part de marché recule de plus de 50 % en 1991 à moins de 30 % en 1994. L'entreprise est même condamnée par les autorités fédérales américaines à payer des droits de douane prohibitifs pour fait de dumping, ce à la suite d'une plainte déposée par des fabricants américains concernant des outils importés par elle du Japon. Pour éviter d'avoir dans l'avenir à affronter de tels droits, et parce que le discount fait partie de sa politique à l'égard de la distribution de masse, l'entreprise japonaise décide d'investir pour produire de plus en plus hors du Japon, notamment aux États-Unis.

Une stratégie est gagnante non seulement parce que les marketeurs suivent la bonne méthode, mais aussi parce que les concurrents se trompent et, surtout, parce que des facteurs exogènes aident à sa réussite. C'est ce qui se passe pour De Walt au début des années 1990.

Le marché du bâtiment est porteur. Immédiatement après la première guerre du Golfe, les ménages américains se mettent à dépenser davantage pour améliorer leur parc immobilier. La réhabilitation et la rénovation sont pain béni pour les artisans. C'est aussi une période où, sous réserve que l'offre du couple produit-service soit excellente, l'artisan aime acheter américain. Par ailleurs, De Walt a la chance d'avoir un concurrent qui domine le marché, Makita, mais qui comprend trop lentement pourquoi et ce qui évolue. En effet, l'entreprise japonaise est frappée par un syndrome d'arrogance et d'auto-complaisance relativement classique pour un leader. Elle ne remarque pas que les règles du jeu auprès des artisans américains viennent d'être modifiées par Black & Decker à l'occasion du lancement de De Walt. Enfin, Black & Decker revient en grâce auprès de Home Depot, le grand distributeur discounteur de masse dont Makita avait largement alimenté la réussite à la fin des années 1980,

ce au moment même où ce grand distributeur commence sa croissance explosive.

Tout succès reste provisoire en même temps que les marchés restent régionaux. Quelques années plus tard, De Walt affronte un tout autre environnement. Dès la fin des années 1990, un retournement complet s'amorce. La montée spectaculaire des enseignes de type Home Depot qui pratiquent le *discount* aux États-Unis et, en Europe, la part croissante que prennent des enseignes spécialisées en bricolage et les grandes surfaces alimentaires, vont coïncider avec une chute spectaculaire des grandes marques de producteurs de l'outillage électroportatif. L'agressivité sur les prix se généralise au point de devenir le critère essentiel de succès. Le marché bascule du moyen et du haut de gamme vers le bas de gamme. Les marques de distributeurs fleurissent. Des pays comme la Chine produisent désormais massivement et à bas prix. Une marque comme Black & Decker perd de son image de technicité quand elle est confrontée à un marché de prix sacrifié. Comment dès lors reconstruire une prééminence économique autour d'un discours technique ? Le défi reste entier, même pour les meilleurs élèves de la classe. Car le jeu aura entre-temps totalement changé.

3

Le territoire des animaux

Royal Canin sera devenu en l'espace de quelques années une marque de référence et un leader mondial sur son marché, celui de la nutrition santé pour chiens et chats. Comment une petite entreprise provinciale française fait-elle alors que ses concurrents sont de puissantes multinationales et qu'elle intervient dans un secteur apparemment mûr et saturé ? (Thoenig et Waldman 2000).

Fabriquer et commercialiser des croquettes pour des chiens et des chats est une activité tout à fait honorable dont l'image reste cependant quelque peu roturière. Le terme professionnel de *pet food* évoque irrésistiblement celui de bouffe de masse pour toutous.

Il existe deux façons de préparer les aliments pour animaux de compagnie. L'une est domestique et traditionnelle. Les restes du repas familial comme la viande et le riz sont recyclés dans la gamelle. L'autre, plus moderne, est assurée par des industriels. Elle s'opère sous trois formes : humide (en conserve), semi humide, sèche (en flocons et croquettes).

L'industrie des aliments pour chiens et chats voit le jour aux États-Unis dans les années 1920. Les agriculteurs avaient l'habitude de nourrir leur bétail avec des aliments secs et recherchaient des produits comparables pour leurs chiens. Les coopératives agricoles vendaient à cette fin des flocons à base de maïs. Dans les zones urbaines, les épiciers commercialisaient des aliments humides en

conserve pour animaux de compagnie. Le degré d'appétence que ces produits stimulaient de leur part n'était pas considéré comme un facteur décisif. De grandes sociétés agricoles comme Ralston Purina, Quaker Oats et General Foods vont progressivement ajouter la nourriture des animaux de compagnie à leur activité de base qu'est l'alimentation pour bétail.

Royal Canin ne ressemble pas à ses concurrents. L'entreprise est un mauvais élément sinon une énigme. Car sa direction enfreint avec obstination les pratiques efficaces et orthodoxes. Dans une classe de gestion, elle serait l'élève qui fait tout de travers. Elle balaye sur son passage les conventions régissant son secteur.

La fonction de la marque et l'usage du marketing relèvent à première vue de l'ordinaire : créer de la notoriété spontanée, fidéliser des acheteurs déambulant dans des rayons de grandes surfaces, valoriser des produits banaux, dont la composition reste mal connue et que tout consommateur à quatre pattes est susceptible de consommer depuis sa jeunesse jusqu'à sa vieillesse. Les pratiques efficaces de la consommation de masse ont tout lieu d'être applicables au *pet food*. Tout au plus jouera-t-on fortement sur une communication émotionnelle. Les slogans publicitaires qui vantent les mérites des aliments humides s'adressent à l'affectif des propriétaires de chiens. « Tout ce que vous ajoutez, c'est de l'amour en plus. » Ce qui fait plaisir à son maître est *ipso facto* présumé être bon pour l'animal.

Or Royal Canin s'adresse à l'animal, non pas à son maître. Par ailleurs, la marque, qui en 1993 était distribuée à 36 % en grandes surfaces alimentaires, est désormais vendue à 100 % en distribution spécialisée par les vétérinaires, les éleveurs, les animaleries et les jardineries. Enfin, elle multiplie les références et joue à fond l'innovation scientifique : à chaque animal ou presque, en fonction de son âge, de son niveau d'activité, de sa race et de son état de santé, un produit ciblé très spécifique.

L'entreprise est aussi une étonnante et unique réussite économique dans la durée. Ce n'est pas sans bonnes raisons que l'entreprise est parfois appelée le L'Oréal des animaux.

De 1993 à 2004, son chiffre d'affaires triple, et son résultat opérationnel est multiplié par 17, en dépit de la cession exigée par la Commission de Bruxelles en juillet 2002 de 25 % de son chiffre d'affaires et de 25 % de son résultat d'exploitation. La société est mise en bourse en avril 1997 sur le marché de Paris à 29,1 euros, sur

la base d'un multiple de ses résultats nets de 1996 de 44. Son cours de retrait, en juillet 2001, lors de son acquisition par Mars, aura quintuplé à 145 euros alors même que son multiple n'atteindra que 35. Son résultat opérationnel dépasse les 15 % de son chiffre d'affaires. Ses produits sont commercialisés dans plus de quatre-vingts pays. Elle est leader sur le segment de la nutrition santé, en Europe et en Russie, de même qu'en Amérique du Sud, notamment auprès des vétérinaires et des éleveurs professionnels. Son taux de croissance moyen annuel entre 1993 et 2004, soit 11 ans, dépasse les 11 % pour son chiffre d'affaires global, et les 31 % pour son chiffre d'affaires « nutrition santé ».

L'HÉRITAGE DU VÉTÉRINAIRE, DU CHIEN ET DU SEC

Le départ de Royal Canin est marqué par une intuition — bien nourrir l'animal — portée par un amateur en management — un vétérinaire de campagne établi dans un village du Gard. C'est en 1966 que Jean Cathary se lance dans la fabrication d'aliments secs pour chiens. Il est persuadé que les déficiences alimentaires sont la cause de nombreuses pathologies (surcharge pondérale, eczéma, hépatite, etc.) qu'il a observées notamment chez des bergers allemands vieillissants. Il a noté que leur alimentation, à base de restes de nourriture consommée par les êtres humains et de conserves, est très déséquilibrée.

Il met au point une soupe plus digeste, à base de flocons, mélangeant minéraux, vitamines et oligo-éléments. Ce mélange est cuit et déshydraté dans de l'amidon de maïs. En 1968, il dépose une marque appelée Royal Canin et s'implique totalement dans son projet. Il investit son argent dans la fabrication de flocons. Il est le premier en Europe à installer un extrudeur destiné à la nutrition animale, choix technique plutôt audacieux pour l'époque.

Royal Canin vend deux produits : Flocolatine pour les chiots, Spécial Meute pour les chiens d'éleveurs. Dans un contexte qui coïncide avec un boom spectaculaire des hypermarchés et un développement rapide des industriels de l'alimentation pour chiens et chats, Jean Cathary commercialise ses produits à travers des circuits de proximité auprès des éleveurs et des associations de propriétaires de bergers allemands. Il promeut sa marque dans les manifestations canines qui attirent un public international de spécialistes. Malgré le

coût, il fait même de la publicité à la télévision, ce que ne font pas les industriels établis à l'époque. Le berger allemand de Royal Canin devient un personnage familier du grand public.

Jean Cathary est le premier industriel à produire et commercialiser en France des aliments secs au moment où les produits humides en conserves triomphent du fait tant de leur « anthropomorphisme » — ils paraissent si proches de l'alimentation humaine — que de leur appétence naturelle — du fait de leur fort contenu en lipides, protéines et de leur fort taux d'humidité (75 à 80 %). Or les aliments secs présentent pour leur part deux avantages majeurs : leur qualité nutritionnelle (car ces aliments sont très précisément formulés et équilibrés), et leur coût d'usage, quasiment trois fois inférieur à ceux de l'humide. Vendus en moyenne à peine plus cher, au kilo, que la conserve, ils ne contiennent que 8 à 11 % d'humidité, et donc 3 à 4 fois plus de matière nutritionnelle.

En 1972, Royal Canin emploie un peu plus d'une quarantaine de salariés, produit 5 000 tonnes d'aliments dans le village d'Aimargues situé en Camargue et se commercialise dans le sud de la France, s'ouvrant à l'export vers l'Allemagne et la Suède. Mais son expansion, vive et quelque peu débridée, conduit l'entreprise à des difficultés financières importantes. En mars, Guyomarc'h prend le contrôle de Royal Canin. Ce groupe familial de taille moyenne à supérieure et ancré en Bretagne opère dans la nutrition pour les volailles, les porcs et le bétail, la volaille, les plats cuisinés — sous la marque Père Dodu — et dans les ingrédients alimentaires et pharmaceutiques à base de produits animaux et végétaux.

René Gillain est nommé directeur général opérationnel de Royal Canin. Il reçoit carte blanche.

Hasard heureux, Guyomarc'h possède précisément un centre de recherche dirigé par un vétérinaire visionnaire réputé, Jacques Paquin, l'un des piliers du Groupe Guyomarc'h. Il sera d'ailleurs, de 1971 à 1994, à la fois le président en titre de cette société et le mentor scientifique de René Gillain. En effet Royal Canin se veut déjà, avant tout, une marque technique scientifique.

René Gillain met en place les principes de gestion qui ont cours dans le reste du groupe Guyomarc'h et qui ont accompagné l'étonnante expansion de celui-ci. Il fidélise le personnel existant. Il joue de l'identité que donne un ancrage provincial camarguais. Il accélère l'expansion de l'entreprise par l'export.

L'usine d'Aimargues est modernisée. Deux autres usines seront installées par la suite. La France se couvre d'un dense réseau de centres de distribution exclusive. Des filiales commerciales sont ouvertes dans les pays de l'Union européenne et au Brésil. Une petite société d'aliments pour chiens est même acquise aux États-Unis en 1987. Même si sa matrice est alors le canal professionnel des éleveurs, Royal Canin affiche l'ambition d'être présent dans tous les circuits de distribution. C'est ainsi qu'en 1982 une marque Royal Chien en France ou Royal Dog à l'étranger est mise sur le marché à l'intention des seules enseignes généralistes alimentaires.

La spécialisation dans le sec pour chien caractérise sa culture d'entreprise. Ce choix est original, les concurrents s'adressant aussi au marché du chat. Or Royal Canin doute de sa viabilité économique et, surtout, estime manquer de proximité technique par rapport à un univers très particulier et opaque, celui des professionnels et amateurs du chat. Qui plus est, l'aliment pour chat est historiquement un marché de conserve, donc de grande distribution alimentaire. La marque se positionne sur un registre technique, privilégiant la connaissance et le respect du chien. Sa direction développe à cet effet deux fonctions : la science et le service.

Parce que l'entreprise est convaincue que, comme pour la nutrition pour bétail, la R&D sera un des facteurs clés pour réussir dans le *pet food*, elle crée un centre dirigé par des vétérinaires qui devient son épine dorsale. D'autre part, elle installe un partenariat dynamique avec les éleveurs. Des services sont proposés par les distributeurs aux revendeurs : formation, livraison en 24 heures même pour les petites commandes, etc. Des cours de formation délivrant des diplômes sont organisés. Royal Canin invente même une nouvelle profession, celle de cynotechnicien. Un cynotechnicien est un agent technico-commercial qui rend visite aux éleveurs de chiens. Une condition essentielle de son exercice est de manifester une passion et un vrai respect pour le chien et une intime connaissance du monde qui s'en occupe. « Vous ne voyez tout de même pas un végétarien diriger une entreprise fabriquant du cassoulet », affirme un des dirigeants. Enfin des accords de collaboration sont conclus avec des laboratoires universitaires.

L'accent mis sur la digestibilité et la performance nutritionnelle devient un levier. Par exemple, les grands chiens sont fragilisés par leur appétit. Royal Canin découvre qu'une partie du problème est

due au fait que les chiots de ces races multiplient leur poids de 80 à 100 fois de la naissance à l'âge adulte, tandis que les races de petits chiens, tout comme les êtres humains, ne le multiplient que par 20. Ces chiots ont une tendance à la gloutonnerie et prennent trop tôt de poids, avant que leurs os ne soient solidifiés, ce qui provoque chez eux des déformations osseuses, et, à terme, de véritables infirmités articulaires. Un aliment chiot spécifique est lancé en 1980. Dix ans plus tard, Royal Canin sera devenu le seul spécialiste au monde des grandes races.

En 1993, l'entreprise est trente fois plus grosse qu'au moment de sa reprise par Guyomarc'h en 1972, compte 811 salariés, produit annuellement près de 180 000 tonnes et atteint des ventes qui dépassent 200 millions d'euros. Pourtant deux ombres subsistent. D'une part, l'entreprise, succombant à la mode des années 1980 des approches dites de dispersion stratégique, peine à assurer des profits stables et substantiels. C'est ainsi qu'elle est présente sur trop de canaux de distribution et qu'elle produit à la fois des marques propres et des marques de distributeur. D'autre part, si sa marque est notoire, elle demeure marginale sur l'échiquier européen et mondial de l'aliment pour animaux de compagnie. Cinq concurrents réalisent en effet plus de la moitié des ventes mondiales. Ils appartiennent à des multinationales puissantes, dont ils ne représentent d'ailleurs qu'une activité parmi d'autres, qui sont reconnues pour la qualité de leur marketing, familières de la grande distribution.

Mars, groupe familial basé aux États-Unis, est le leader mondial à travers les marques de sa filiale Masterfoods telles que Pedigree, Sheba, Whiskas, Canigou ou encore Chappi. Sa part de marché mondiale est légèrement supérieure à 19 %.

Nestlé, avec un ensemble de marques comme Friskies ou Felix, se classe à la deuxième place. Il devient même le premier, devançant Mars, lorsqu'il rachète en décembre 2000 le troisième, Ralston Purina, qui possède notamment les marques Cat Chow, Dog Chow et Proplan. Son chiffre d'affaires en *pet food* passe à 6,3 milliards de dollars et sa part de marché à plus de 22 %.

Deux autres joueurs détiennent chacun environ 5 % : Hill's, une marque du groupe Colgate Palmolive, très focalisée sur les vétérinaires, et Procter & Gamble avec les marques Iams et Eukaneba.

Par ailleurs, et en concurrence frontale avec les marques de producteurs, des marques de distributeurs montent en puissance.

L'AVENIR AUX TRADITIONNELS

En 1990, le groupe Guyomarc'h est racheté par une filiale de Paribas. Les banquiers veulent un retour sur investissement, et vite. Car ils pensent avoir surpayé l'entreprise. Lorsque le dirigeant du groupe et de Royal Canin prend sa retraite en 1994, Paribas lui cherche un remplaçant qui ne soit pas nécessairement de la profession du *pet food* et qui ne soit pas entravé par des liens historiques avec l'entreprise bretonne. Ils pensent trouver le bon profil en nommant Henri Lagarde[1].

En 1994, Guyomarc'h est scindé en quatre sociétés juridiquement indépendantes, dont Royal Canin. Cette dernière, qui représente 22 % du chiffre d'affaires total du groupe, vient de perdre de l'argent à la suite de quelques faux pas, et surtout, elle hésite sur sa stratégie, sur son avenir. « Le *pet food*, déclarait à ses employés en mai 1993 le prédécesseur d'Henri Lagarde lors de la grand-messe annuelle du Groupe Guyomarc'h, est désormais un métier mûr, banalisé, de commodité, où le prix sera le seul vrai facteur différenciant. » Son nouveau président ne le pense pas, bien au contraire.

Jugeant que le savoir-faire de sa filiale est énorme, il garde la même équipe. Il lui fixe deux priorités immédiates. L'une est de se recentrer progressivement sur la distribution spécialisée, son point fort, et de la respecter totalement. L'autre est de se situer à n'importe quel prix au summum en matière de qualité, même si le coût au kilo des ingrédients d'appétence sera multiplié par dix en quelques mois. Cette clarté stratégique mobilise, la confiance revient et les résultats suivent.

En septembre 1996, Henri Lagarde prend la présidence opérationnelle de Royal Canin. Fin 1999, il abandonne les trois autres filiales de Guyomarc'h pour se consacrer exclusivement à Royal Canin. Le rejoint, en tant que directeur général, Alain Guillemin[2].

---

1. Diplômé d'HEC, âgé de 53 ans, né au Maroc en milieu rural, Henri Lagarde vient de quitter la présidence de Thomson Électroménager, un leader européen des machines à laver, réfrigérateurs et cuisinières, à la suite d'une carrière de dix ans dans l'électronique grand public de Philips dans la vente, le marketing et enfin la stratégie. Il prend contact avec Paribas parce qu'il cherche une affaire à racheter pour son propre compte. Or la banque d'affaires lui propose de redevenir un salarié à la tête du groupe Guyomarch'h.
2. Depuis vingt ans déjà, Alain Guillemin avait fait équipe avec Henri Lagarde à la tête de différentes filiales de Thomson électroménager et de Guyomarc'h.

La nouvelle direction estime qu'elle dispose d'atouts exceptionnels comme une implantation commerciale dans cinquante pays, une marque forte déjà très reconnue dans les milieux professionnels, des équipes aux savoir-faire uniques, le tout associé à une passion pour leur vrai client : le chien. Une condition importe à ses yeux pour déployer son projet : la durée. L'horizon de temps nécessaire — une dizaine d'années — n'est pas, et cela peut se comprendre, celui d'un banquier d'affaires ou d'un fonds d'investissement — trois à quatre ans. En 1997 l'entreprise est introduite en bourse.

Dès 1994, Henri Lagarde met en exergue les inconvénients stratégiques pour la marque Royal Canin de demeurer en grande surface alimentaire quand bien même ses produits y sont commercialisés sous d'autres marques[1]. Le positionnement en hypermarché fragilise la stratégie et la crédibilité de Royal Canin aux yeux des distributeurs spécialisés. Les consommateurs eux-mêmes voient se brouiller l'image qu'ils ont de la marque, qui risque d'apparaître à leurs yeux comme banalisée parce que vendue en hypermarché.

Une telle argumentation paraît à première vue peu soutenue par les faits. Car, en termes de canaux de distribution, la quasi-totalité des concurrents privilégie la grande distribution alimentaire dont elle dégage le principal de ses ventes et de ses profits. Avec seulement 36 % de son chiffre d'affaires total vendu en grande distribution, Royal Canin se situe dans la fourchette basse, ce qui pousserait plutôt à chercher une plus grande pénétration au nom de l'imitation des pratiques efficaces.

La politique annoncée se heurte en outre au scepticisme sinon à l'hostilité d'une partie de l'entourage de la direction. Certes les

1. Ayant géré avec succès dans l'électroménager des marques notoires comme Brandt, Thomson et Vedette, s'étant confronté aux géants que sont les discounters de l'alimentation et les grands spécialistes tels que Darty ou Conforama, Henri Lagarde est particulièrement sensible au bras de fer sans concession qui se joue entre la distribution moderne et les grandes marques (Dupuy et Thoenig 1987). Les discounts, prix d'appel, dérives de marque notoire et autres pratiques impitoyables — marges arrières, bons de réduction, prestations de mise en avant en contrepartie de positions privilégiées sur les rayons, et prospectus publicitaires, etc. — qui ne sont pas répercutés sur les consommateurs, menacent les efforts des industriels à marque notoire qui investissent dans leur marque et qui jouent une stratégie d'innovation de leurs produits.

actionnaires restent dubitatifs devant ces recommandations, mais ils acceptent de jouer le jeu. En revanche, les responsables du marketing à Royal Canin ignorent délibérément les instructions de leur patron et placent en gros le logo Royal Canin sur les emballages pour la grande distribution, minimisant la signature Royal Chien. Des consultants internationaux reconnus dans le *pet food* qualifient la vision de suicidaire et traitent Henri Lagarde du sobriquet de stalinien attardé. Les arguments hostiles sont étayés. La vente en grandes surfaces alimentaires serait indispensable pour couvrir les frais fixes. Le résultat d'exploitation les concernant, qui atteint 4 à 5 % en moyenne, serait certes modéré mais néanmoins encore positif. Enfin l'hypermarché permettrait de recruter des consommateurs pour les produits secs, consommateurs qui viendraient ensuite retrouver la marque Royal Canin en réseau spécialisé.

La direction plaide néanmoins la cause du désengagement de la grande distribution. Tout sera désormais concentré sur les circuits spécialisés : éleveurs, spécialistes des animaux de compagnie, commerces dits multispécialistes tels que les jardineries et les libres-services agricoles type Gamm Vert ou Point Vert, qui s'adressent aux acheteurs rurbains. Royal Canin est solidement implantée dans ces filières qui assurent près de deux tiers de ses ventes. Elles constituent son fonds de jeu historique. Certes la distribution spécialisée est dominée à l'époque dans le secteur du *pet food*, en volume et en valeur, par les grandes surfaces alimentaires. Certes Royal Canin ne peut pas se comparer à des concurrents tels que Nestlé en Europe ou des marques telles que Iams, Eukaneba ou Hill's. Mais Henri Lagarde persiste. La part que représente pour son entreprise la grande distribution, même si elle est encore minoritaire, est une menace vitale pour la marque Royal Canin et pour son entreprise. Menace pour les marges, mais menace surtout pour la culture et la stratégie de l'entreprise, et pour la marque qu'il veut délibérément faire monter en gamme, en la focalisant vers ce qui lui paraît plus stratégique : les produits, la vraie nutrition et la santé du chien.

Fin 1996, la présidence de Royal Canin impose autoritairement l'arrêt total de la présence en grandes surfaces alimentaires dans un certain nombre de pays. Elle bloque en outre, sur les pays restants, tout développement de nouveau produit pour la distribution alimentaire généraliste, allant jusqu'à exclure cette activité du cœur de

métier de l'entreprise et de l'ordre du jour de toute réunion tenue en son sein et en sa présence. Henri Lagarde annonce qu'il ne lira désormais plus, dans les rapports de ventes ou résultats, aucun des chiffres portant sur les ventes aux grandes et moyennes surfaces alimentaires ou sur celles des aliments standardisés et non nutritionnels. Il fait même obligation aux commerciaux des pays livrant encore ces grandes surfaces, soit seulement la France, la Belgique et l'Espagne, de hisser en 24 mois le résultat opérationnel de ce canal de distribution au niveau de celui du canal spécialisé, espérant décourager les grandes enseignes alimentaires. Or, malgré une hausse réelle de 15 à 20 % des prix en deux ans seulement, aucune grande enseigne n'arrête ses achats. En 2001, 8 % du chiffre d'affaires de Royal Canin se fait encore en grande surface alimentaire dans les trois pays précités. Mais les résultats affichés sont devenus excellents : l'EBIT sur chiffre d'affaires en hypermarchés frôle les 20 %. Pour la direction de Royal Canin, il n'y a pas là de quoi se réjouir, au contraire.

INVESTIR DES SEGMENTS QUI N'ONT JAMAIS EXISTÉ

Sortir des hypermarchés alimentaires et se vouer exclusivement à la distribution spécialisée sert de levier pour changer la culture de l'entreprise et l'état d'esprit des distributeurs spécialisés, et pour leur apprendre à utiliser de nouvelles opportunités.

Les premières mesures imposées sont relativement classiques. C'est ainsi que les effectifs des forces de vente affectées aux spécialistes sont triplés. Une modification sémantique d'apparence mineure laisse poindre autre chose de bien plus original. En 1994, le PDG exige la suppression du terme de « traditionnel » de tous les rapports et compte rendus, documents et discours de l'entreprise dès lors que ce mot désigne les distributeurs, petits et grands, qui ne seraient pas des généralistes alimentaires. La figure de proue devient celle du spécialiste, un métier d'avenir. Le changement de vocabulaire prépare une révolution cognitive.

Il s'agit de conduire toutes les parties prenantes, du propriétaire de l'animal à l'industriel, à penser autrement le marché du *pet food*, à

la limite de le créer hors des sentiers déjà balisés. L'animal en sera le pivot[1]. Ce principe est décliné par Royal Canin de trois manières.

De manière plus raisonnée encore que par le passé, les connaissances en matière de physiologie, de biologie et de psychologie animale sont considérées comme un investissement majeur. Elles créent des opportunités de création de marché et la satisfaction de nouveaux besoins. L'avance prise en connaissance fonde l'avance prise sur la concurrence.

Par ailleurs le choix des produits à développer, de même que chacune des spécificités nutritionnelles mises en avant, doivent se justifier par des besoins physiologiques clairement identifiés. Aucun argument nutritionnel énoncé par Royal Canin ne devra jamais être rejeté par le monde vétérinaire ou par une université, énonce le responsable de sa R&D et de l'innovation. Il en sera de l'animal comme de l'être humain : s'alimenter ne signifie pas avaler n'importe quoi, mais bien fournir au corps un dosage nutritionnel équilibré et adapté aux circonstances de la vie.

Enfin, tout anthropomorphisme sera exclu. Personne chez Royal Canin n'est autorisé à admettre l'idée que l'on attribue aux animaux des réactions humaines sans tenir compte de leurs besoins alimentaires spécifiques. Le slogan historique « Connaissance et respect de l'animal » est mis en exergue, martelé et décliné de manière systématique au quotidien par toutes les fonctions de l'entreprise. Il est aussi partagé avec les distributeurs, y compris les vendeurs des magasins, et avec les diverses parties prenantes du monde félin et canin.

Ces principes impliquent une augmentation constante de la valeur ajoutée pour l'animal, un intérêt pour le chat et des offres encore plus spécifiques et ciblées.

Sortant d'une culture essentiellement canine, Royal Canin s'intéresse à marche forcée au chat, animal que la marque avait quelque peu délaissé. Malgré le relatif scepticisme initial de ses troupes, Henri Lagarde estime que le chat représentera à terme un marché tout aussi important que le chien. Il est encore sous-médicalisé — le propriétaire d'un chat présente, en moyenne trois fois moins souvent

1. Henri Lagarde, propriétaire d'un chien et de trois chats, résume ainsi sa vision : « Mon chat siamois qui a 15 ans n'a pas les mêmes besoins que mon chat de gouttière qui en a 8 et que mon jeune chat de race Ragdoll. »

son animal au vétérinaire que celui d'un chien — et peu ciblé par la nutrition santé — du fait de l'anthropomorphisme encore plus fort envers cet animal. Il existe, en 1996, 42 millions de chats contre 36 millions de chiens. Si, pour le chien, l'aliment sec représente déjà 50 % en volume de l'alimentation industrielle, pour le chat, l'aliment sec ne représente encore que 18 % des volumes de l'aliment industriel. Il existe donc en Europe, au vu des comparaisons avec les États-Unis, un formidable potentiel de croissance en volume, et encore bien plus en valeur, dans la mesure où le chat ne consommant que 60 à 70 grammes par jour, le consommateur serait prêt à payer, même cher au kilo, des produits d'extrême qualité nutritionnelle. Or Royal Canin possède, sans en être bien conscient, un vrai savoir-faire en matière de nutrition féline[1].

Par ailleurs Royal Canin abandonne progressivement l'approche de simple alimentation de l'animal pour se focaliser sur la nutrition santé pour nourrir et prévenir, ou même, pour les vétérinaires, pour nourrir et accompagner les soins. Pour les chiens, par exemple, sont définis cinq segments appelés propositions nutritionnelles.

L'alimentation économique ou de base offre un produit non différencié qui s'adresse au marché dit de masse. L'animal est nourri indépendamment de ses spécificités d'âge, de race ou de santé. Ce segment est composé de produits vendus essentiellement en grande surface et avant tout sous marque de distributeur. Les aliments sont bon marché, du moins à première vue, et faciles à transformer. En revanche, leur appétence et surtout leur digestibilité et leurs performances nutritionnelles, c'est-à-dire la réponse aux besoins physiologiques spécifiques de l'animal, sont extrêmement variables.

Un deuxième segment offre des aliments secs et plus complets, plus équilibrés. Comme le premier, il est ancien et peu différencié. L'offre cible les besoins moyens des chiens et des chats. Les produits qui le composent ont en général une appétence supérieure et une digestibilité plus acceptable que ceux du premier segment.

1. En septembre 1994 un test comparatif publié par la revue *50 Millions de consommateurs* teste 39 aliments pour chats. Les 28 aliments humides de la liste sont classés non nutritionnels alors que 8 aliments secs sur 11 sont reconnus bons, dont les trois de Royal Canin sont classés deuxième, troisième et quatrième.

Un troisième segment, qui est nouveau et appelé supérieur, traite l'animal en terme de nutrition, et non plus d'alimentation. Il répond à tous les besoins de l'animal en fonction de son âge et de son niveau d'activité. Il est complet en termes de nutriments : protéines, glucides, lipides, vitamines, oligo-éléments, minéraux, etc. Il est fabriqué à partir de matières premières de très bonne qualité et par des procédés de fabrication de haute technicité. Il offre une bonne digestibilité, une extrême appétence et de très bonnes performances nutritionnelles.

Le quatrième, appelé nutrition santé, concerne les aliments qui répondent aux besoins spécifiques de chaque animal en fonction de son âge et de son niveau d'activité, mais en outre et désormais de sa race et de son état de santé. Leur digestibilité et leur appétence sont très bonnes.

Un cinquième segment est de nature diététique. Prescrits et vendus par les vétérinaires, ces produits répondent médicalement aux problèmes de santé spécifiques d'un chien ou d'un chat : la surcharge pondérale, le diabète, l'insuffisance rénale, la diarrhée, etc. Ils offrent une excellente digestibilité et une appétence renforcées. Leur formulation se fait de manière extrêmement précise.

Dans chacun de ces segments se trouvent des aliments tant humides (conserves) que secs (croquettes). Mais dans la mesure où les acheteurs d'aliments humides ont une approche essentiellement anthropomorphique de l'alimentation de leur animal, les conserves et l'humide n'ont de véritable existence que dans les premiers segments ou dans des produits anthropomorphiques de très haut de gamme, pour chat essentiellement. Font exception quelques conserves nutritionnelles destinées aux vétérinaires et pour des animaux très âgés, à la dentition fragile ou ayant perdu tout appétit. Royal Canin parie que l'aliment sec deviendra dominant dans chacun des cinq segments. Pari que l'entreprise va rapidement gagner puisque les vétérinaires, éleveurs et autres points de vente spécialisés prescrivent désormais à 95 % l'aliment sec, du fait aussi de sa facilité d'emploi et de manipulation, car il pèse quatre fois moins.

Si on prend une vue plus globale du secteur, la segmentation reste néanmoins fluide sinon volatile. Le consommateur varie ses achats tout au long de l'année en passant d'un segment à l'autre, si bien que le marché pertinent demeure encore largement, par exemple pour ce qui concerne le chien, celui des aliments secs plus que celui de tel ou

tel segment. Sauf chez les vétérinaires et en *hard discount*, on trouve d'ailleurs côte à côte des produits relevant de divers segments sur les rayonnages des mêmes canaux de distribution. Rien que la France compte plus de 13 000 points de vente spécialisés : jardineries, libres-services agricoles, dépôts de coopératives, magasins de bricolage, animaleries, grainetiers, toiletteurs, cliniques vétérinaires. Le marché reste très disputé, à l'exemple de la France où les parts des diverses marques fluctuent rapidement au cours de la même année, notamment au fil des lancements de nouveaux produits et des politiques de prix des producteurs.

CHANGER LE STATUT DE L'ANIMAL ET DE SON MAÎTRE

Le cœur de métier de Royal Canin, qui s'étend aux trois segments de la nutrition, représente un modèle tout à fait inédit dans le *pet food*. Il est contraire à celui sur lequel se calent ses concurrents les plus établis. Ces derniers, notamment américains, regardaient à la fin des années 1990 avec un peu d'ironie et pas mal de scepticisme Royal Canin proclamer que son offre sur un nouveau segment serait bientôt structurante pour le marché mondial du *pet food*. Par la suite, mais toujours avec un retard difficile à combler, ils changeront de regard et adopteront les classifications arrêtées par l'entreprise qui bat la mesure.

Par ailleurs, ce cœur de métier est original car il place une marque unique sur plus d'un segment de marché et sur plus d'un circuit de distribution par des produits spécialisés et différenciés qui, à la limite, ressemblent à une prestation sur mesure. Royal Canin produit et commercialise en 2004 plus de 500 références dont chacune est à son tour un assemblage très complexe. D'ailleurs, les innovations s'accélèrent.

Dès le premier quadrimestre de 1997, deux gammes révolutionnaires pour chat et surtout pour chien, avec le concept Size, sont lancées. En 1998 vient le premier programme pour chats castrés et stérilisés. La même année, une nouvelle gamme pour chats incorpore quatre ruptures technologiques : complexe anti-vieillissement (lutte contre les radicaux libres), renforcement de l'immunité, croquettes aux formes et à la dureté sur mesure selon l'âge du chat,

régénérescence cutanée et capillaire. En 1999, des aliments pour chats persans représentent la première offre mondiale qui prenne en compte les spécificités physiologiques d'une race[1]. En 1999 toujours, des lignes de produits pour chiens et chats qui sont réservées aux vétérinaires sont créées avec trois objectifs : nourrir et soigner les animaux malades, nourrir et protéger les animaux à risques — pédiatrie, gériatrie, stérilisation —, nourrir et prévenir les animaux en bonne santé et ceux de race pure. En 2000, une gamme nutritionnelle pour chiens est lancée qui prend en compte de façon encore plus pointue les paramètres d'âge, de niveau d'activité, de race (y compris pour la première fois les races géantes de 45 à 100 kg) et d'état de santé (risques d'allergie ou de troubles de la digestion, etc.). Puis suivront des innovations encore plus spécifiques : des croquettes spéciales pour chats d'intérieur qui diminuent les odeurs des selles, les vomissements de poils ingérés, la prise de poids, etc.

Le perfectionnement du ciblage est croissant. Par exemple, sauf que tous deux sont appelés des chiens, il n'est rien de commun entre un chihuahua et un saint-bernard. La taille du second est quatre fois plus grande que celle du premier, sa durée de croissance trois fois plus longue, son poids quarante fois plus élevé, et le tube digestif du premier représente 7 % de son poids total, contre 2,7 % pour les races géantes. Le ciblage vise aussi à modifier l'attitude des propriétaires. Ainsi, la plupart des chats n'entrent pas dans le foyer de leur maître au terme d'un acte volontariste de choix de race ou à l'issue d'une transaction commerciale chez un éleveur. Ils résultent plus souvent d'un prétendu cadeau fait par des amis qui déménagent ou d'une impulsion au contact de voisins dont la chatte vient d'accoucher une portée. Or Royal Canin pousse à la création de vrais marchés d'élevage de chats à pedigree attestant la pureté de leur race. Achetant personnellement son animal au terme d'un acte raisonné, le futur propriétaire prendrait mieux conscience de l'importance de

1. Ce chat brachycéphale, à la mâchoire plate, en retrait même, ne peut se saisir de la croquette, à la différence des autres races de chat, qu'avec la partie inférieure de la langue Il a 290 kilomètres de poils à entretenir. Il faut éviter la formation de boules de poils que le chat peut ingurgiter en léchant son pelage, et ses calculs urinaires. Le Persan ayant un PH urinaire élevé, il faut prévenir les calculs d'oxalate (calcaire) plutôt que les struvites (acidité).

la santé et de la nutrition, et surtout pourrait choisir une race plus en harmonie avec ses attentes propres[1].

Les points de vente de la grande distribution alimentaire ne possèdent pas l'aptitude à personnaliser et à conseiller. Ils ne peuvent de plus présenter que quelques produits prévendus et donc présélectionnés. Royal Canin adopte une politique de commercialisation autre. Il s'agit de convaincre les prescripteurs que sont les vétérinaires et autres spécialistes que la segmentation attendue par le consommateur et la complexité croissante du marché offrent des opportunités de différenciation qu'eux seuls sont en mesure de présenter et d'expliquer. La finalité à satisfaire, le levier du business ne sont pas l'émotion de l'acheteur projetée sur un animal anthropomorphisé, mais le bien-être et la santé de l'animal. L'acheteur, propriétaire de l'animal, sera tellement content de voir que les besoins spécifiques de son chien ou de son chat sont pris en compte et honorés, qu'il sera prêt, et même heureux, de payer un prix plus élevé pour ces produits de nutrition. Étant donné qu'un animal nourri avec des aliments nutritionnels et équilibrés a besoin de moins de nourriture que celui qui reçoit des aliments traditionnels, il apparaît même souvent au propriétaire de l'animal qu'à l'usage, Royal Canin offre, en comparaison, une proposition économique fort raisonnable. Car une barquette humide se dégrade très vite une fois ouverte, alors que le sac de croquettes peut être consommé dans le temps. Un chat nourri par des produits de type nutrition santé vit par ailleurs en moyenne trois ans de plus qu'un chat alimenté traditionnellement.

Depuis avril 1997, 85 % des ventes nutritionnelles, qui représentaient alors 29 % du chiffre d'affaires total, sont réalisées à partir de produits lancés depuis moins de 24 mois. Fin 2004, elles représentent 91 % des ventes. La croissance organique globale varie de 15 à 24 % selon les années, mais le nutritionnel de plus de 31,2 % en moyenne depuis 1994. Plusieurs facteurs y contribuent particulièrement. De 1994 à 2004, l'aliment chat passe de 1,7 % à 31 % du chiffre d'affaires total. Pendant la même période, le fait du circuit

1. Persan si l'on veut un beau chat, Ragdoll pour un chat plus pacifique envers les oiseaux, Sacré de Birmanie pour un chat très convivial, Siamois pour un chat bavard.

vétérinaire, qui commercialise les produits nutritionnels, passe de 0,9 % à 32,5 %.

Outre l'accélération des innovations, le maillage du terrain importe. La densification des cynotechniciens, félinotechniciens, technico-commerciaux et délégués vétérinaires est spectaculaire. À titre d'exemple, le centre de distribution de Paris, qui représente 8,5 % des ventes de Royal Canin France, passe de quatre personnes sur le terrain en 1994 à vingt-six en 2004, ces personnes étant spécialisées par type de clients : éleveurs chiens, éleveurs chats, vétérinaires, points de vente classiques, animaleries, jardineries.

UN MARKETING VRAIMENT PEU ORTHODOXE

Royal Canin pratique un marketing sans marketeurs, ou presque. L'entité centrale dite de marketing comprend six personnes seulement. La doctrine de l'entreprise est que personne n'a le monopole de la fonction et que le marketing n'est surtout pas une affaire à confier aux seuls marketeurs spécialisés. Ainsi, dans les réseaux de vente aussi bien que dans les usines, il n'existe pas de poste spécifique de marketing produit. La marque en tant que telle n'est managée par aucun cadre en particulier.

Le client, c'est-à-dire l'animal, et le prescripteur, soit le distributeur spécialisé, sont l'affaire de chacun, des chercheurs aux livreurs. L'équipe dirigeante considère que le marketing tant stratégique qu'en aval sur le terrain doit être partagé, porté par chaque salarié, et qu'il doit devenir un bien collectif. Personne n'a de légitimité à être le seul propriétaire des informations, de l'identification des opportunités, de la surveillance de la concurrence, de l'écoute des clients, de la communication et de l'image de marque. Les cadres de Royal Canin se gaussent des savants Cosinus que leurs concurrents entretiendraient dans leurs services de marketing. Le repoussoir du marketeur venu du *food*, de son langage et de ses procédures, constitue un adjuvant au sentiment identitaire dans l'entreprise.

Royal Canin ne réalise pas d'enquêtes consommateurs parmi les propriétaires de chiens et de chats. Leurs comportements d'achat en magasin sont ignorés. L'entreprise refuse sciemment de savoir si le passage de l'humide au sec ou de l'aliment de base au nutritionnel change les images de soi et de l'animal, ou encore si c'est le recours au vétérinaire plutôt que le point de vente qui explique l'achat de

produits de santé. Aucune statistique n'est vraiment prise en compte pour voir si la marque Royal Canin est plus spontanément notoire que les autres. Dans un univers qui fonctionne sur la base de la prescription de bien-être et de santé, il est postulé que les habitudes d'achat en hypermarché n'informent en rien sur l'achat chez le distributeur spécialisé.

Aucun dogme habituellement reçu par la concurrence ne régit la communication de Royal Canin. Ainsi l'entreprise alloue des budgets négligeables s'agissant de campagnes publicitaires par les media généralistes et de masse. Le seul pays où la télévision est employée est la France, et ce pour des raisons historiques et émotionnelles, confesse-t-on.

Les communications interne et externe, en liaison avec la formation, sont considérées comme les pierres angulaires du système. Ainsi chaque mardi, les salariés reçoivent sur leur ordinateur portable un quiz de formation hebdomadaire qui leur permet d'actualiser leurs connaissances du chien et du chat. Le magazine *Royal Canin Magazine* est distribué plusieurs fois par an aux acheteurs et aux distributeurs spécialisés. L'entreprise rédige de multiples ouvrages avec l'aide de professeurs de l'école vétérinaire de Maisons-Alfort[1]. Elle publie aussi des brochures techniques de luxe de 32 à 48 pages consacrées à chacune des races ciblées par un aliment spécifique. Elle possède un site internet dont deux millions de pages sont visitées chaque mois. Toutes les publications sont accessibles en cinq langues pour tout internaute. Enfin Royal Canin entretient des relations étroites avec un grand nombre d'écoles vétérinaires, en France, en Europe, aux États-Unis, au Canada ou en Amérique du Sud, dont elle cofinance certaines recherches conduites par des chercheurs souvent recrutés par la suite par l'entreprise.

Outre la science, Royal Canin investit le sérieux et la fonctionnalité technique. La communication est en premier lieu gérée sur le terrain par les forces technico-commerciales. Elle privilégie le professionnalisme en travaillant sur les milieux qui font référence. Royal

1. On citera notamment deux encyclopédies du chien (650 pages) et du chat (450 pages) publiées en 15 langues à plus de 4 millions d'exemplaires, des encyclopédies du Labrador retriever et du berger allemand, un guide pratique des maladies d'élevage, un guide du chien de sport et d'utilité, des guides des nutriments, des publications et thèses destinées au monde vétérinaire ou à celui de l'élevage.

Canin a la volonté de devenir la référence dominante chez les prescripteurs. À chaque fois qu'un nouvel aliment spécifique à une race va être lancé, une réunion technique est organisée autour des meilleurs professionnels mondiaux de cette race. Par ailleurs, des budgets élevés sont investis dans la formation technique, partout dans le monde, des technico-commerciaux, des vendeurs dans les points de vente, des assistantes vétérinaires. L'entreprise patronne aussi massivement des manifestations professionnelles d'éleveurs et de vétérinaires. Une force de délégués vétérinaires pouvant dépasser trente personnes par pays se consacre uniquement aux praticiens[1].

Le concept de centre de distribution est l'une des caractéristiques du réseau de commercialisation de Royal Canin. Il reflète une conception entrepreneuriale du métier de vendeur et de livreur. Eu égard au fait que l'un des avantages compétitifs de l'industrie de la nutrition réside dans la capacité non seulement d'informer mais de former les éleveurs et les détaillants spécialisés et de pouvoir les livrer sous 24 heures, l'une des conditions requises est d'être proche des clients. La solution mise au point par Royal Canin est de desservir un pays, par exemple la France, par l'intermédiaire de quinze centres de distribution qui reçoivent des camions complets de palettes de produits qu'ils éclatent ensuite en plus petites quantités pour livrer leur zone d'exclusivité. Le rôle des centres de distribution dépasse celui de la simple logistique. Ils ont la charge de commercialiser les produits avec leurs salariés, formateurs, inspecteurs commerciaux, cynotechniciens, félinotechniciens, merchandiseurs, et les personnes de l'administration des ventes qui deviennent progressivement des télévendeurs.

Royal Canin ne définit pas de manière rigoureuse sa politique de prix. Car elle estime que les vétérinaires et les revendeurs spécialisés

---

1. En France par exemple, 35 cynotechniciens sont au service de 4 000 éleveurs de chiens et de 400 clubs. Dans ce seul pays, Royal Canin participe chaque année à 500 expositions canines (3 500 par an au niveau de l'Europe) et 50 expositions félines (400 en Europe). Suite à la décision prise de mettre la priorité sur les chats, un « Félino Club » a été mis sur pied, pour la seule France, qui rassemble plus de 2 000 adhérents éleveurs et dont le concept a été étendu à l'étranger. Les centres de distribution sont formés par le personnel de Royal Canin, notamment pour leur permettre à leur tour de proposer des prestations de qualité aux éleveurs. Royal Canin suggère à ces distributeurs de signer des contrats dits d'élevage qui les lient à leurs clients éleveurs.

savent jouer le jeu. Simplement elle conseille qu'aucun magasin spécialisé ne pratique des sur-prix, c'est-à-dire n'affiche un prix de vente supérieur, même d'un centime, à celui des autres magasins situés dans son voisinage géographique, qu'ils appartiennent ou non à la même enseigne.

MOBILISER UNE COMMUNAUTÉ

Royal Canin ne formalise pas d'organigramme et surtout n'établit pas de descriptions de postes, dans une entreprise qui atteint pourtant 2 450 personnes.

Une non-bureaucratie

Elle est animée par un comité de direction restreint d'une douzaine de personnes. Chaque membre du conseil ou presque assume en direct des tâches opérationnelles et passe l'essentiel de son temps sur le terrain : soixante-quinze filiales commerciales, dix usines, etc. Leur ancienneté dans l'entreprise comme dans la fonction est inhabituellement élevée dans ce secteur économique.

La langue de communication est au sein du comité de direction le français. En revanche, au plan local, seule la langue du pays est pratiquée. On retrouve de la sorte une cohorte de trentenaires ayant travaillé dans plusieurs pays et qui maîtrisent déjà couramment de trois à sept langues. La raison de cet attachement aux langues locales est le respect des salariés locaux, l'enracinement dans la culture nationale et le refus d'un nivellement par le globish, même si celui-ci est tout de même utilisé, en accompagnement des notes générales également rédigées en français.

Un campus établi sur le site historique d'Aimargues, dans le Gard, loge la R&D (quinze vétérinaires et ingénieurs nutritionnistes), le chenil/chatterie et l'usine pilote. Toutes les formulations utilisées dans les usines du groupe sont établies et gérées par la R&D centrale, de même que les laboratoires des différentes usines qui travaillent en réseau avec celui le laboratoire d'Aimargues.

La direction industrielle, soit deux managers, supervise directement les directeurs d'usine et les conceptions de nouvelles usines : usines compactes, en ligne, flexibles et produisant au plus juste. Il

n'y a nulle part de bureau d'étude. Les deux hommes sont en charge de tous les plans d'investissement.

Le marketing stratégique (décision de lancement des produits et coordination) est géré par un manager aidé de cinq personnes toutes issues ou formées dans le milieu clé : élevage chien, élevage chat et vétérinaires.

Royal Canin observe scrupuleusement un principe, celui de la hiérarchie plate. Même dans la plus grande usine, il n'existe que trois niveaux hiérarchiques : le directeur, deux subordonnés directs, les opérateurs. Polyvalence et responsabilisation sont de mise. Il est interdit à tout fonctionnel ou autre spécialiste d'intervenir directement dans la vie de l'usine. D'ailleurs il n'existe nulle part dans l'entreprise ni service et directeur de la qualité, ni service en charge des nouveaux investissements. Les filiales commerciales, quant à elles, sont organisées comme de simples entités intégrées dans la mesure où elles ont connaissance au mois le mois des vrais prix de revient industriels qu'elles intègrent dans leur compte d'exploitation respectif. Il ne saurait donc y avoir de conflit entre industrie et commerce, puisqu'il n'y a pas de prix de cession à négocier. Le profit est global, il appartient à tous, et l'usine est un simple centre de coût.

Les principes en vigueur sont la décentralisation de l'exécution au niveau de chaque marché et la concentration des moyens et des initiatives au sein de chaque unité opérationnelle.

L'intégration communautaire prend de multiples formes. Par exemple, il n'est pas fait appel à des consultants extérieurs à l'exception de trois personnes, toujours les mêmes depuis dix à vingt-cinq ans, qui n'interviennent que dans le domaine industriel (investissement, formation, relations sociales). Sur un autre registre, les formations élitistes de type MBA ne sont pas considérées comme une garantie de compétence des cadres, au contraire. Ou bien le PDG refuse à plusieurs reprises des opportunités alléchantes de croissance externe, même si elles sont rentables, lorsqu'il constate que, pour gérer la société acquise, il aurait à sortir, même partiellement, du cadre de la religion Royal Canin (non-vente aux grandes surfaces alimentaires, etc.). Enfin, Royal Canin intègre vite et bien les affaires nouvelles qu'elle rachète. Ainsi le concurrent britannique James Wellbeloved est fusionné avec la filiale britannique de Royal Canin en moins de deux ans et sans aucun départ de personnel.

La force d'une mission commune

« Toute personne qui comprend et partage la vision et la religion de Royal Canin a plus d'importance qu'un directeur brillant » : voilà une façon un peu provocante mais à peine exagérée de résumer les pratiques de gestion et d'animation. La pression morale et culturelle est forte, continue et s'exerce sur chacun.

En même temps, les indicateurs du moral des salariés sont remarquables. On se montre attaché et on ne quitte guère l'entreprise. Royal Canin connaît un taux de rotation annuel du personnel inférieur à 1 %.

Les processus d'intégration pour les nouveaux salariés sont soigneusement gérés pour qu'ils se familiarisent avec le style de la maison et avec ses différentes fonctions. La collaboration transversale est très développée.

La direction générale consacre une grande partie de son temps à insuffler au personnel sa vision, une sorte de transcendance de la mission et du projet qu'il porte, et un sens de l'urgence. Plus l'entreprise a des structures de type fédéral, plus il est vital que tous les salariés partagent une même définition de leur destin. « L'entreprise apporte une vision et c'est cette vision qui rapproche les gens. Entrer chez Royal Canin c'est comme entrer en religion », affirme un de ses cadres dirigeants. Elle prêche ce qu'elle appelle la passion. Celle-ci doit se fonder sur l'exemplarité et sur des vertus et des devoirs moraux : le courage stratégique, la solidarité, l'humilité, l'ancrage local, le jeu collectif.

Le courage serait illustré par Epaminondas, général de la cité de Thèbes qui, à la tête d'une petite armée, mit en déroute, à Leuctres, en 371 av. J.-C., la cité rivale de Sparte dont l'armée, presque trois fois plus nombreuse, était considérée comme invincible. Son succès inattendu était dû au fait qu'il avait défini et partagé sa vision avec ses soldats. Il avait eu aussi le courage de concentrer ses maigres ressources sur un seul point du front, son aile gauche, quitte à dégarnir les autres. Son inflexible volonté de réaliser une percée aura permis la victoire.

La solidarité signifie un soutien mutuel sans faille entre les membres de l'entreprise, une interdiction de formalisme inutile et de pratiques procédurières, des relations interpersonnelles construites sur le long terme, l'absence de cliques et de prés carrés. La direction générale martèle la constatation faite par un grand psy-

chologue social, Moreno, qui avait étudié les équipages de chasseurs bombardiers américains en 1944. Pourquoi une très forte disparité des pertes au combat existait-elle entre escadrilles, certaines se révélant à la fois plus performantes dans leurs missions et subissant pourtant quatre fois moins de pertes que la moyenne des autres ? Les conclusions étaient que les pilotes de ces avions n'étaient ni des surhommes ni des pilotes exceptionnels. Simplement ils étaient depuis longtemps dans la même escadrille, vivaient toujours ensemble, avaient des briefings très courts et n'utilisaient que très exceptionnellement la radio en vol pour communiquer avec leurs collègues. Autrement dit, les communautés soudées accomplissent des miracles même avec des individus ordinaires. L'équipe Royal Canin, l'« escadrille Moreno » comme ses membres aiment à se définir, exerce une pression communautaire sur l'entreprise et ses marchés. Moreno comme Epaminondas sont d'ailleurs des expressions entrées dans le langage quotidien des managers et de beaucoup de salariés de Royal Canin.

Le respect des individus et de leurs problèmes est une autre valeur plaidée par la direction. Le salarié le plus modeste mérite de la considération et du respect comme tout partenaire, comme, par exemple, le client final qui a droit à voir sa réclamation prise en compte. Tout incident ou dysfonctionnement doit être traité non comme un problème éventuellement conflictuel, mais comme une opportunité d'amélioration pour l'entreprise. Pour un directeur, tous les problèmes, même les plus humbles, sont à traiter. Car l'entreprise ne conservera une avance sur la concurrence que si elle apprend en permanence. Pouvoir reconnaître publiquement ses erreurs est jugé désirable, légitime et d'un grand secours. L'une des obsessions de l'équipe de direction est en effet de tuer dans l'œuf tout comportement d'évitement où personne n'ose mettre en lumière les dysfonctionnements pour ne pas compromettre ses alliances tacites.

Enfin, dans une économie qui se mondialise, une entreprise tire sa force et sa cohésion de ses racines locales. Ces vecteurs identitaires sont soigneusement renforcés et légitimés. C'est un défi et une source de fierté pour une usine située dans une zone rurale du sud de la France que de devenir une référence sur le plan mondial.

La qualité comme bien partagé

Comment offrir une vraie qualité nutritionnelle, sans aucune restriction ? Royal Canin gère deux problèmes.

D'une part, des produits complexes et coûteux à produire. Par exemple, si un aliment économique contient un dosage de 15 à 25 nutriments de base, un aliment nutrition santé est formulé à partir de 50 à 60 nutriments très précisément dosés, ou même microdosés. Là où le coût matière première au kilo d'un aliment sec économique est de 100, celui d'un aliment sec nutrition santé est de 400 et celui d'aliments très spécifiques avoisine 900, même si pour rester abordables, les prix publics de ces produits si spécifiques ne sont que 20 à 30 % supérieurs à ceux des aliments de nutrition santé plus classiques.

D'autre part, des engagements forts. La direction générale énonce qu'il n'y aura aucun recours à des faux-semblants ou à des artefacts de marketing, même à la marge. La complexité est une formidable opportunité pour les nouveaux industriels comme pour la nouvelle distribution spécialisée. Comment une usine tayloriste ou une grande surface alimentaire taylorisée pourraient-elles coller à cette complexité ?

La qualité des produits et le bien-être des animaux doivent être l'obsession permanente de chaque salarié, quel que soit son poste. Henri Lagarde montre l'exemple. S'agissant de concevoir de nouveaux produits et bien qu'il ne soit pas un spécialiste en nutrition, il se plonge dans les cahiers des charges et prend part à la rédaction des brochures techniques « ciblées ». Il s'approprie les détails nutritionnels concernant, par exemple, les chats persans, siamois ou du Maine. Il s'attarde pour discuter avec les vétérinaires, félinotechniciens, cynotechniciens, distributeurs, délégués et vendeurs qu'il croise.

Lorsque des comportements ne correspondent pas aux valeurs de l'entreprise, la réaction des collègues ou de la direction ne se fait pas attendre. Mettre en péril les principes de base de la communauté dont on fait partie, faire preuve d'arrogance et dévier de la vision stratégique sont des faits qui se remarquent tout de suite. Ainsi les procédures d'assurance qualité pour traiter d'un incident de terrain furent-elles abolies le jour où, un chien étant mort chez un éleveur, le responsable en charge de ce secteur s'était justifié en déclarant : « J'ai pourtant suivi à la lettre les procédures. » Le PDG l'ayant appris l'obligea séance tenante à faire 520 kilomètres dans la journée pour s'excuser auprès de l'éleveur, même si un examen montra que le

produit n'était pas la cause du décès. Le jour même, tous les livres de procédures et les cahiers d'examen portant sur les réclamations relatives à la qualité et aux incidents dont seraient victimes les animaux sont éliminés dans l'entreprise. Dorénavant toute réclamation d'un client attribuant à tort ou à raison un malaise animal à un produit Royal Canin est traitée sur le champ et au plus haut niveau. Un tel incident est érigé en mythe. Chacun dans l'entreprise s'y référera par la suite et, surtout, en fera un trait d'appartenance à un collectif humain qui le différencie des autres entreprises.

Le fait est que ce modèle organisationnel donne des résultats hors du commun. La mise sur le marché des nouveaux produits se fait désormais en six à sept mois. Plus l'entreprise conçoit des produits nombreux et sophistiqués, plus elle accélère cette vitesse.

Royal Canin adopte une organisation à la fois très sophistiquée, légère et réactive pour gérer une production en séries moyennes et petites, et la commercialisation de lignes de produits très larges et très spécifiques. Elle sert de modèle pour les démarches de production au plus juste et de gestion dite totale de la qualité. En quelques années, et malgré l'accroissement massif des volumes produits, la longueur des lignes de conditionnement dans l'usine implantée dans le Gard est réduite de 250 à 80 mètres. Toutes les usines à travers le monde observent le principe de la production au plus juste. Il n'existe pas plus de quatre jours de stocks de matières premières et jamais plus d'un à deux jours et demi de stocks de produits finis, alors même que pour chaque formule nouvelle le conditionnement est multiplié, allant des sacs des échantillons de 60 grammes aux sacs de 15 kg. Les coûts de production des usines Royal Canin, hors matières premières, sont inférieurs de 30 à 50 % à ceux de ses concurrents. De même, en matière de logistique, de légèreté des stocks, ou de flexibilité, on retrouve des indices de performance signes d'une entreprise de type toyotiste.

LA PROCHAINE ÉTAPE

De nombreuses offres de rachat de Royal Canin auront été faites à Paribas[1]. En juillet 2001, Mars rachète l'entreprise à un prix supé-

1. En 1993, Nestlé offre 100 millions de dollars pour l'entreprise. En 1996, plusieurs offres sont faites, de l'ordre de 250 millions de dollars. Henri Lagarde incite, soutenu par certains cadres clés de la banque Paribas, à ne pas accepter.

rieur à 1,5 milliard d'euros. Le bon marquage crée beaucoup de valeur. Avec une sur-valeur de 93 %, l'entreprise Royal Canin détient une sorte de record[1]. La performance est encore plus spectaculaire si on considère le fait que Royal Canin aura été acheté par Mars 22,3 fois son résultat d'exploitation avant amortissement (ou EBITDA)[2]. Est-ce un hasard si cette moyenne entreprise excelle par son marquage ? La route est ouverte à une valorisation de plus de 4 milliards d'euros à niveau de multiple de résultat identique si le niveau atteint de croissance actuel reste comparable pour les cinq ans à venir.

Mars décide de conserver ses deux affaires bien séparées : d'un côté les marques Masterfoods (Pedigree, Whiskas, Sheba et autres Canigou) qui sont vendues en grande distribution et dans certains points de vente spécialisés, et, de l'autre côté, Royal Canin, qui est présent chez les prescripteurs (vétérinaires et éleveurs) et les points de vente spécialisés.

Henri Lagarde accepte de rester le PDG de Royal Canin s'il peut garder son équipe de direction et poursuivre sa politique. Adhérant à sa vision, la famille Mars lui laisse son autonomie stratégique et opérationnelle dans leur groupe. Seuls trois cadres dirigeants de chaque société — Masterfoods et Royal Canin — seront en contact régulier les uns avec les autres. Tout autre échange d'information ou de données comparatives devra recevoir leur aval préalable. Les objectifs commerciaux deviennent encore plus ambitieux : une croissance de 20 % du chiffre d'affaires par pays pour le milieu des années 2000-2010 et de 25 % pour l'EBIT[3].

Une attention particulière est donnée au marché américain. Présent depuis la fin des années 1980-1990 sur un marché nutritionnel dominé par les marques de Colgate Palmolive (Hill's) et de Procter & Gamble (Iam's et Eukanuba), et contrôlé par des chaînes de distribution spécialisées puissantes telles que Petsmart et Petco qui pratiquent un discount apparent agressif, Royal Canin n'y avait pas la

1. Sa valorisation boursière était au moment de son retrait du premier marché de 1,568 milliard d'euros, pour un actif net de 109 millions.
2. À comparer avec 18,7 fois pour Purina lors de son rachat par Nestlé à la fin de décembre 2000 et 14,2 fois pour Iams et Eukanuba lors de son achat par Procter & Gamble. L'EBITDA mesure les résultats avant intérêts, impôts et amortissements.
3. L'EBIT mesure les résultats avant intérêts et impôts.

taille critique. Il avait hérité d'un positionnement ambigu de six marques historiques différentes et enregistrait des pertes financières lourdes. La direction générale oblige en 2002 la filiale américaine à respecter sa vision et à se focaliser progressivement sur le seul nutritionnel santé.

Parce qu'ils attirent des clients fortement sensibilisés au nutritionnel donc aux conseils, les vétérinaires deviennent la cible stratégique principale. Henri Lagarde a une intuition : le XXIe siècle sera le siècle de la santé, donc celui des médecins et des vétérinaires. À l'horizon 2015, 90 % des animaux de compagnie seront présentés à un cabinet vétérinaire au moins une fois par an et 20 % seront nourris par des produits achetés dans ce circuit. Dans cette perspective, Royal Canin s'assigne un objectif : apporter avant tout un vrai service aux vétérinaires et à leurs patients, les chiens et les chats.

Jusqu'en 1996, Royal Canin considérait les vétérinaires comme un simple centre de profit, auquel on ne vendait que trois produits contribuant à 80 % de leurs ventes d'aliments. Une réflexion nouvelle conduit à élargir et à spécifier la gamme qui leur est destinée. Même si les offres nouvelles ne sont pas immédiatement rentables sur le plan économique, elles comprendront entre 10 et 15 aliments au moins pour chacun des deux animaux : le chien et le chat.

La vision est donc d'attribuer au vétérinaire une place prioritaire dans la stratégie de Royal Canin. Il représentera à terme 30 à 40 % de son chiffre d'affaires alors qu'il n'en représentait que 0,9 % en 1993. De là aussi la proposition d'une grande alliance avec le vétérinaire afin de l'aider dans les services à apporter à ses clients et dans son développement sans jamais l'instrumentaliser. Royal Canin refusera de se servir de lui uniquement comme caution et prescripteur pour ensuite proposer aux points de vente l'essentiel des produits cautionnés par le vétérinaire. La proposition faite est donc une alliance sur la base de produits et de services spécifiques renforçant l'image et la spécificité du vétérinaire.

Pour l'Europe, l'objectif que se fixe Royal Canin sera d'être le leader en aliment nutritionnel dans le circuit vétérinaire dès 2006 ou 2007, alors que ce secteur était dominé à plus de 60 % par la marque Hill's. L'objectif est en passe d'être atteint avec même un an d'avance.

Royal Canin parvient, en mars 2004, à conclure une acquisition qu'il visait et avec laquelle il était en négociation depuis 1997 : Medi

Cal, un leader incontesté dans les ventes aux vétérinaires au Canada, et IVD, une entreprise vétérinaire présente dans 13 000 des 18 000 cliniques vétérinaires des États-Unis.

Comme annoncé début 2003, Henri Lagarde quitte la présidence de la société à la fin de juin 2004. Son successeur est Alain Guillemin, directeur général de Royal Canin.

Le milliard de dollars est en vue pour le chiffre d'affaires dès 2005. La croissance en Europe, purement organique, frôle les 30 %. Le marché de l'animal de compagnie monte en valeur. Les principaux marchés en Europe ont connu, depuis le milieu des années 1990, une croissance du nutritionnel sec de 8 à 15 % en moyenne annuelle. Sur ce dernier segment, la croissance de Royal Canin aura été de 1993 à fin 2004 égale à 31,2 % par an. Le temps semble proche où le nutritionnel sec vendu en distribution spécialisée dépassera, et de loin, en valeur, l'alimentation standard sèche et humide vendue en distribution alimentaire. Par ailleurs, le chat, moins dévoreur d'espace et d'attention, sera l'animal du XXIe siècle. Il devrait supplanter le chien.

4

Le marquage : un concept et ses composantes

Le monde de la consommation et de l'entreprise est fait de marquages et de démarquages. Le propos de ce chapitre est de définir ce que marquage veut dire, puis de le distinguer d'autres fonctions de la gestion, et, enfin, de proposer une typologie de ses déclinaisons dans la pratique.

Le marquage demeure un phénomène trop souvent ignoré. Victime de la division arbitraire des disciplines académiques, il est largement occulté par les manuels de stratégie, par les enseignements de marketing et par les consultants en *reengineering* organisationnel. Plombé par un climat de suspicion à l'égard de la manipulation des consommateurs, il est exclu des débats publics et civiques. Une fixation trop exclusive sur la marque, sur le logo et sur les discours publicitaires empêche d'en distinguer la portée et les multiples facettes. Le marquage renvoie certes au volontarisme des entreprises. Il traduit aussi un processus de construction interactive plus large de mondes sociaux et politiques, tant matériels que symboliques, processus qui dépasse le cadre des seules entreprises.

Le marquage rend compte de faits constatés et d'évolutions théorisées par la sociologie économique et l 'économie des conventions. Tel est le cas de la transformation des clients en usagers (Paradeise

1992 ; Cochoy 2004). Le marquage traduit en terme de management de telles évolutions. Les sciences sociales soulignent aussi l'émergence croissante d'économies de la qualité. Compte tenu des asymétries d'information entre l'offre et la demande, des dispositifs de confiance sont élargis à un monde dont les acteurs sont alignés par des conventions communes. Le territoire, concept managérial développé plus avant dans le chapitre 7, est à beaucoup d'égards proche du concept de monde que les sciences sociales emploient à propos des espaces économiques (Becker 1988) et qui suggère que ces derniers sont structurés comme des communautés morales.

Le marquage est une promesse, explicite ou implicite, qu'une entreprise fait, qu'elle érige et maintient avec loyauté, constance et excellence. Deux vertus essentielles font un marquage réussi : sa clarté, soit la délimitation d'un territoire spécifique, et sa pérennité, soit le fait que les signaux qui sont envoyés au marché ne sont pas volatils. Ces deux traits permettent à l'entreprise d'échapper à une répétition épuisante de négociations avec les clients et à une logique stratégique appauvrie car confinée au seul prix.

CE QU'EST ET CE QUE N'EST PAS LE MARQUAGE

Le marquage se présente comme un contrat moral et un engagement pragmatique qu'une entreprise passe avec son marché et légitime au fil de leurs interactions.

Des promesses engageant celui qui les formule

Le marquage décline des promesses au fil de ses interactions avec le marché. Il ne se réduit pas au seul registre des discours et de la communication. Les promesses et leur degré d'engagement impliquent que le marché les entende, les teste, les intériorise. Elles prennent une valeur et une substance au fil d'expériences répétées, d'une histoire entre l'entreprise et son marché.

Ce contrat est explicite, affiché et formellement formulé. Il découle d'une intention portée par un entrepreneur ou un dirigeant. Il se formule de façon stratégique. Il est décliné en volets opérationnels que le siège impose au reste de l'entreprise. Tel est le cas chez Black & Decker en 1992.

En même temps, l'importance de la rupture et la volonté d'un démiurge ne doivent pas être exagérées. Le marquage plonge ses racines dans un contexte plus large, il se nourrit et se définit dans la durée. Ainsi est-il le produit de l'histoire de l'entreprise et de son marché.

L'héritage plombe les performances de Black & Decker auprès des artisans. C'est une telle contrainte que Jo Galli cherche en premier lieu à éliminer. D'emblée il renonce à utiliser un nom de marque notoire tel que celui de Black & Decker et adopte celui d'une marque honorablement connue, De Walt, mais dont la notoriété reste comparativement modeste. Pourtant Jo Galli reprend à son compte la sensibilité au service et la performance technique, traits qui étaient déjà valorisés avant 1992 par ses acheteurs et pris en compte par l'entreprise. Cette continuité est intégrée et assumée en pleine continuité par De Walt. Le marquage qu'Henri Lagarde formalise en 1996 ne tourne pas, lui non plus, le dos au passé de Royal Canin. Dans une large mesure, l'amour du chien, la valeur que représente une marque bien établie auprès du marché et la sensibilité à la prescription sont autant de dimensions déjà en jachère.

De l'implicite partagé et de la constance du contrat

Le marquage ne se résume pas, par définition, à un projet identifiable par un plan formalisé, dont les détails seraient fixés de façon uniquement explicite et consciente, et qui serait figé une fois pour toutes.

Il se construit dans la durée. Il est produit par une dynamique d'apprentissage et d'approfondissement, de découvertes d'opportunités jusque-là ignorées. C'est ainsi qu'il est arbitraire de considérer l'an 1996 comme le moment d'une reconversion à 180° du marquage de Royal Canin. Les années qui suivent voient l'entreprise et sa direction procéder à une série d'affinements majeurs qui précisent et durcissent le marquage. La décision de quitter la grande distribution alimentaire est prise en 1994, à un moment où le concept de santé de l'animal n'est pas encore explicitement établi comme il le sera au début des années 2000.

De même, le marquage n'est pas réductible à la seule volonté du centre, même si celui-ci apparaît occuper une position essentielle de formalisateur et de légitimateur. Chez Royal Canin comme chez

Black & Decker, il est le produit d'une organisation, de multiples acteurs. Réduire le marquage à une décision précisément datée qui serait le seul fait d'un grand homme est une erreur d'optique grave. Beaucoup de dimensions du contrat restent implicites. Elles ne sont jamais énoncées même si elles apparaissent toujours respectées. Le marquage se manifeste à travers les normes que respectent, les cognitions que partagent et les comportements qu'adoptent les membres de l'entreprise au quotidien. Certaines alternatives et approches sont privilégiées avec constance, à tous les niveaux de la hiérarchie. Les autres sont écartées, voire jamais évoquées ou perçues. Le marquage est vécu comme allant de soi, un peu comme la culture qui rassemble le corps social de l'entreprise. Il est le produit de la socialisation commune, de la cristallisation de façons de faire ou d'apprentissages, de l'accumulation d'expériences.

Le marquage aborde le marché non pas comme une donnée qui s'impose à lui et sur laquelle il ne peut pas grand-chose, mais comme une configuration spécifique d'acteurs économiques et de pratiques sociales qu'il peut modeler ou transformer. Il sélectionne des individus, des groupes, des organismes, des situations et des rôles qu'il transforme en acheteurs, usagers, distributeurs, prescripteurs, concurrents ou encore régulateurs, auxquels l'entreprise s'adresse en priorité ou par rapport auxquels elle se confronte de façon privilégiée. L'entrepreneur est à sa manière un ingénieur. Il tente de fabriquer une machine qui obéisse à sa vision. Il invente des pans d'une économie qui réagisse positivement aux propositions qu'émet l'entreprise, des manières de vivre et de consommer qui se coulent dans le plan-masse qu'il a élaboré.

La nature contractuelle du marquage est synonyme d'activité et de volontarisme. Elle s'entretient. Un marquage qui réussit est un phénomène relativement pérenne et structurant.

D'une part, une certaine continuité ou durée favorise la réussite du champ d'action et d'influence du marquage. L'opportunisme à court terme et les retournements dus à l'air du temps comme les pratiques d'imitation de concurrents ou les effets de mode en matière de management tuent le marquage. Les changements de la promesse qui résulteraient de l'angoisse que des dirigeants peuvent éprouver en faisant leur toilette matinale, ne sont le fait ni d'un Jo Galli ni d'un Henri Lagarde. Pour que les engagements se crédibili-

sent tant en interne qu'en externe, il faut du temps, de la constance, de la confiance.

D'autre part, les signaux que l'entreprise envoie au marché se montrent assez robustes. Le milieu extérieur que le marquage érige comme son monde de référence et sa cible reçoit l'assurance que l'entreprise ne brouillera pas ses promesses par des actes qui les nient ou qui les contredisent. Se retirer totalement de la grande distribution alimentaire est une contrepartie essentielle de la crédibilité de Royal Canin aux yeux des distributeurs spécialisés et des propriétaires d'animaux. Le monde extérieur sait à qui il a à faire, il n'est pas pris de court. Les promesses non tenues tuent vite, en tout cas en beaucoup de moins de temps qu'il n'en faut pour que les promesses tenues enclenchent des dynamiques de succès.

Marquage et non-marquage

L'entreprise a le choix. Elle peut monter en marquage. Elle peut aussi choisir de rester en non-marquage, c'est-à-dire en marchandisation pure.

Une posture de non-marquage permet de vivre, de bénéficier de rentes, de se caler sur des avantages concurrentiels. C'est, par exemple, le cas d'un producteur se spécialisant sur les marques de distributeur et qui agit en situation de sous-traitance pure et simple. C'est aussi celui d'un producteur de produits génériques qui accepte inexorablement la fatalité de la banalisation.

Ne pas marquer n'est pas suicidaire par essence. En revanche choisir le non-marquage comme positionnement stratégique implique que l'entreprise se confronte à des circonstances particulières que le marquage, au contraire, permet sinon d'éviter, du moins d'atténuer sensiblement.

Le non-marquage se traduit par l'acceptation d'une dépendance plus forte par rapport au marché. Les termes sont davantage dictés à l'entreprise par ses revendeurs. Le producteur de marque de distributeur n'accède pas au marché final des consommateurs. Le producteur de produits banalisés ne se dote pas d'une identité qui le différencie et d'une valeur ajoutée qui le distingue de ses concurrents. Pour réussir, pour asseoir une rente, il importe de pouvoir bénéficier d'avantages exogènes : un monopole de situation géographique, l'accès à des ressources naturelles, une main-d'œuvre bon

marché, une barrière tarifaire ou une protection reconnue par des réglementations étatiques.

Les contreparties d'une situation de non-marquage peuvent s'avérer pénibles à affronter. Elles impliquent pour l'entreprise, par exemple, qu'elle accepte et sache gérer une logique stratégique exsangue se résumant au seul prix. Elles signifient aussi qu'elle affronte une logique au mieux de confrontation, au pire de conflit, lors de négociations répétitives avec ses distributeurs ou ses clients. L'entreprise reste dans une pure logique de confrontation et de négociation sur le prix.

Marquage et stratégie

Le marquage ne se confond pas avec la stratégie. Il en est une expression particulière en même temps qu'il en déborde l'acception communément admise.

S'il existe d'innombrables définitions de la stratégie ou de la politique, il est généralement admis que leur management se compose de trois facettes : un *business*, une approche, une déclinaison partagée. Une stratégie traduit les choix que l'entreprise élabore et met en œuvre en réponse à quelques questions simples et essentielles à la fois. Dans quel *business* ou portefeuille de *business* faut-il être ou aller ? Le *business* étant choisi, comment s'y positionner pour devenir compétitif, comment y affronter la concurrence ? Enfin, la ligne générale d'action étant définie, comment chaque fonction ou partie de l'entreprise y contribue-t-elle dans le domaine qui est le sien ?

Si le marquage incorpore pleinement la dimension stratégique, il tend à le faire sous un angle particulier. S'agissant du *business*, le management du marquage développe un raisonnement en terme de distinction. Quel territoire occuper ou construire qui soit susceptible d'être solvable et viable ? Comment en devenir un acteur reconnu sinon l'animateur de référence ?

Le marquage est un *business* qui est ancré dans le temps et, surtout, ancré dans un espace socialement défini. Sa dimension stratégique privilégie la recherche et la maîtrise d'une contextualisation fine.

Le monde de Royal Canin est celui du rejet d'une conception anthropomorphique du chien et du chat. L'entreprise s'adresse aux propriétaires d'animaux qui privilégient les valeurs de santé et de bien-être. Elle fait entrer en scène des processus de prescription à

travers les vétérinaires, les associations professionnelles et les media qui s'intéressent aux animaux. Elle devient l'architecte d'un monde alternatif par rapport à celui du *fast food* interchangeable et ludique. Elle promeut une approche normative et des droits politiques qui dessinent une charte de l'animal. Le segment spécifique sur lequel se place l'entreprise est indifférencié géographiquement, mais socialement ciblé. La même prestation — des produits alimentaires — et la même convention morale — le statut de l'animal — sont offertes de façon universelle — au Brésil, au Japon et en Europe — à un segment très particulier de la société.

Le monde identifié par De Walt est celui des artisans du bâtiment. Il prend en compte leur aspiration à être reconnus comme un groupe professionnel et social autonome, qui se distingue notamment du monde du bricolage amateur. Il s'ancre dans leurs modes de convivialité sur et autour des chantiers. La marque est promue par la communication de face à face entre collègues pendant les pauses ou en fin de journée au bar. La persuasion est d'autant plus forte que les outils sont légitimés par le soutien que manifestent les artisans qui sont des leaders au sein des groupes primaires de base. Ce monde est ciblé à la fois géographiquement et sociétalement sur les artisans du bâtiment en Amérique du Nord.

Ces deux entreprises agissent stratégiquement au niveau sociétal. Elles cherchent à devenir une référence incarnant un monde, qui n'est pas seulement symbolique ou imaginaire, à participer à son émergence par la fourniture de biens et de services qui en épousent et en affirment les traits distinctifs. Le *business* ne se réduit donc pas à un marché entendu au sens étroit d'une agrégation de transactions et d'échanges entre des producteurs et des acheteurs.

Le territoire désigne le segment de société que l'entreprise veut desservir et capter, le cas échéant, aider à émerger. Il s'énonce comme un milieu social ou un monde spatialement ancré dont l'entreprise active l'identité, dessert les valeurs et mobilise les parties prenantes. Car derrière le marché entendu dans un sens indifférencié et purement économique se cache la société comprise comme une mosaïque dynamique de groupements sociaux, chacun ayant ses propres sensibilités et valeurs, chacun formant une configuration particulière avec ses hiérarchies de statuts et ses codes politiques.

Un *business* marqué est donc un *business* approché dans ses composantes sociales et ses spécificités culturelles. L'entreprise l'identifie

et le construit, le choisit et le balise. Le marquage segmente le tissu socio-économique, passe une sorte d'alliance avec les acteurs qui comptent dans le milieu spécifique, et énonce les manières d'en extraire des rentes qui soient durables. L'entreprise marque un segment de la société en même temps que par un effet de retour celle-ci marque de son empreinte l'image distinctive et l'offre de l'entreprise.

Toute démarche stratégique ne présume pas une telle démarche. Une entreprise peut se limiter à raisonner marché économique et faire l'impasse sur une insertion plus sociétale. Le marquage en revanche fait de cette insertion son axe stratégique.

Le marquage forge et s'appuie sur une vision. Elle assigne à l'entreprise une mission plus générale et plus permanente, une sorte d'idéal qui conditionne et jalonne le parcours de ses choix stratégiques. Ces valeurs morales et ces représentations de soi et du monde dont l'entreprise se dote servent aussi à faire reconnaître son rôle et sa légitimité dans un monde à la civilisation duquel elle participe. Cette posture missionnaire fédère à travers le temps une identité communautaire et culturelle. Le marquage dans sa forme la plus pure assure le lien et la cohérence entre la vision et la stratégie.

La définition du *business* choisi entraîne des conséquences fortes pour les dispositifs de gestion. Plus la dimension du marquage est affirmée, moins les indicateurs de performance sont restreints à une palette étroite de type exclusivement financier. L'insertion sociale du projet de marquage rend pertinent le statut dont le produit investit l'usager dans son milieu de travail, par exemple chez les artisans américains du bâtiment, ou central le comportement des prescripteurs secondaires, à l'exemple des vendeurs des jardineries pour l'alimentation des chiens et des chats. Plus, par ailleurs, l'entreprise a pour projet de construire quasiment *ex nihilo* un nouveau monde, plus ses horizons de référence se démultiplient.

Cette mise en œuvre peut parfois fonctionner, malencontreusement, selon une logique propre qui est fort déconnectée et de la vision et de la stratégie. Or, plus la dimension sociétale de ce nouveau monde est fouillée, plus la divergence est fatale. Le marquage dans sa dimension tant visionnaire que stratégique se nourrit des expériences partagées, des initiatives assumées et des signaux faibles qui remontent.

La question de savoir comment l'articulation s'opère est empirique. Le réflexe est de considérer que la vision est première, que la stratégie

en dérive et que la mise en œuvre en découle. En fait cette approche est très cartésienne et descendante du sommet vers la base de l'entreprise. Elle constitue sinon le pieux mensonge des sciences du management, du moins une façon de représenter la réalité qui est fortement sujette à caution. Le suggèrent les exemples de De Walt et de Royal Canin, mais aussi, et plus généralement, une observation scientifique des pratiques managériales (Mintzberg 1973).

L'articulation entre les trois volets est plutôt faite d'itérations, d'allers et retours. Chacun des volets, de façon variable certes, nourrit et féconde le contenu des deux autres. La nouvelle stratégie de De Walt intègre ainsi le savoir-faire et l'expérience en matière de mise en œuvre qui sont hérités de l'ancienne culture technico-commerciale de Black & Decker. De même, l'équipe dirigeante de Royal Canin développe une vision qui emprunte massivement à l'héritage du passé de l'entreprise. En même temps elle est à l'écoute de son terrain et de sa base, grâce à des dispositifs et à des pratiques qui facilitent l'hybridation mutuelle.

Marquage et marque

Le marquage est par nature autre chose que la marque. Le marquage sublime la marque à tel point qu'il peut exister même en l'absence de marques explicites.

Ainsi en est-il pour un marchand de primeurs opérant sur un marché des quatre saisons. Ses fruits et légumes sont continuellement frais, appétissants et goûteux. Par ailleurs il reconnaît ses clients et les sert avec le sourire. Il ne dédaigne pas entamer une brève conversation. En retour, ses clients lui manifestent une grande fidélité même lorsque ses prix sont supérieurs à ceux de stands concurrents. Le marchand n'a ni nom ni enseigne ni logo ni marque ni emballage qui le différencierait. Pourtant, il pratique un marquage local efficace. Outre les fruits et légumes, les clients parlent entre eux, partagent le plaisir d'une conversation, apprécient cette convivialité. Le stand de primeurs est la tête d'un réseau de pratiques de face à face qui dépassent et de loin la seule transaction bilatérale à propos de fruits et de légumes.

Beaucoup d'acteurs économiques font la différence alors même qu'ils n'ont pas de marque. Leur marquage repose certes sur la régularité et la qualité de leurs produits et de leurs prestations mais, sur

ce socle, d'autres dimensions peuvent se greffer. Le commerce de proximité est familier de telles pratiques, notamment la coiffure et la boulangerie. Même un industriel tel qu'un cimentier peut marquer son territoire lorsqu'il livre son ciment en vrac — sur lequel, par définition, ne s'appose aucune marque ou logo — aux chantiers de construction. Quelles sont alors les dimensions du marquage qui sont activées et gérées ?

Assurer une régularité de la qualité du produit qu'on livre, éliminer toute variabilité de ses composantes, est une promesse forte pour un cimentier. Veiller, dans des logiques de flux tendu et d'utilisation immédiate, à la conformité et la ponctualité de la livraison, voire développer une prestation de livraison proactive ou anticipatrice lorsque l'on est capable d'estimer ou de connaître le niveau de stocks du client, est une autre façon de se marquer. Au bout du compte, le marquage crée une image de sérieux et de fiabilité au bénéfice du cimentier. Le contrat qui engage le fournisseur prend la forme d'un service additionnel, celui d'assurer la tranquillité d'esprit du client ou de l'utilisateur.

Incidemment, dans une telle démarche, le cimentier peut se distancer substantiellement de la notion de produit banalisé, qui désigne, par définition, une proposition non marquée, dans une vision purement techniciste de l'offre qui nie tout l'historique, toute l'expertise, tout le relationnel qu'une entreprise accumule lors de ses interactions avec le marché.

Un autre domaine où le marquage peut s'imposer sans que nécessairement une marque explicite apparaisse lors des interactions avec le marché, est celui des services. Ce secteur permet de mieux comprendre ce que relationnel veut dire.

Par définition, le service est relationnel et expérientiel. Il comporte par essence une large part d'intangibilité. Pour le Club Med comme pour Disneyland, le marquage se traduit d'abord par l'aptitude de l'entreprise à créer, pour ses clients, mais aussi pour ses employés, la magie de l'expérience individuelle dans un cadre collectif. Si cette magie s'appauvrit, ce n'est pas en assénant le nom du Club Med ou en imprimant le logo de Disneyland sur des T-shirts, des porte-clefs ou des crèmes solaires que la magie se rétablira. Le marché n'est pas dupe. Aucun gadget inventé par des publicitaires créatifs ne permet de compenser et de masquer le fait que des pro-

messes ne sont pas tenues. La communication vide de promesse coûte cher et ne rapporte rien. Elle est un leurre, pas un placebo.

Le marquage peut par ailleurs parfaitement s'accommoder de la coexistence, dans une même entreprise, de marques multiples. La marque contribue évidemment au marquage. Cette liaison entre les deux est assurée si un certain nombre de conditions sont respectées par ailleurs.

La première condition à satisfaire de façon impérative est que la marque ne recouvre pas un pur artefact. Plus précisément, les diverses marques doivent être de vraies réponses aux besoins réels du marché. Le produit non différencié des autres et le produit ne répondant à aucun besoin sont mort-nés. La plupart du temps, la marque habille des réponses qui offrent un plus, une nouvelle valeur ajoutée (Kapferer et Thoenig 1989). Par ailleurs les offres de produits exigent que des services adéquats les prolongent. Ce n'est que lorsque de telles exigences sont respectées qu'un effet de synergie se met en marche. Le marquage de l'entreprise devient alors une réalité et la marque un puissant levier à cet effet.

La seconde condition concerne l'adéquation entre une marque et un espace socioéconomique qui lui est propre. Supposons qu'une entreprise commercialise une gamme de produits sous plusieurs marques. Les multiples marques qui composent son portefeuille doivent, pour chacune d'elles, s'inscrire dans un espace rigoureusement défini et, cela, tant au plan des valeurs véhiculées que des codes comportementaux. Satisfaire ce préalable permet alors que la relation du marché et du marquage devienne plus pérenne, nonobstant les diverses signatures commerciales de ladite entreprise. Telle est la leçon qu'inspire la réussite de la marque De Walt. Elle est construite autour d'un territoire spécifique, l'artisan et le chantier. En même temps, l'entreprise Black & Decker se montre parfaitement capable de faire coexister dans son marquage deux marques différentes telles que Black & Decker et De Walt.

Qu'il faille ou non créer, sémantiquement, un lien entre les multiples marques, comme le fait, par exemple, Nestlé pour un certain nombre de ses produits, en ayant recours au préfixe Nes, relève de la tactique commerciale. *A contrario*, le lien que le marquage crée entre diverses marques — que celles-ci soient ou non raccordées sémantiquement entre elles — n'a rien à voir avec les notions de marque-ombrelle ou de marque-enseigne que le marketing dit orthodoxe

enseigne et préconise. Ces notions peuvent, malencontreusement, couvrir des produits ou des sous-marques qui, dans l'action, ne se dotent pas d'une même philosophie de marquage. La marque-ombrelle du producteur et la marque-enseigne du distributeur ne sont alors que de grossiers artifices commerciaux.

LES TYPES DE MARQUAGE

Les définitions d'un phénomène sont d'autant plus précises pour l'action économique qu'elles énoncent les variables ou les propriétés qui le constituent. On peut distinguer deux types d'action de marquage : le *marquage réactif*, le *marquage proactif*.

Le *marquage réactif* exploite et conserve des espaces économiques et sociaux, des territoires, déjà existants. Il s'adresse à un monde socio-économique déjà présent et à des parties prenantes qui lui préexistent. Il considère les acheteurs et les usagers tels qu'ils sont. Il s'insère dans des configurations de partenaires — prescripteurs, intermédiaires, milieux professionnels ou de proximité — qu'il n'a pas aidées à modeler. Il endosse leurs aspirations et leurs valeurs profondes. Ce calage concerne soit des situations dans lesquelles l'entreprise avait déserté totalement ou partiellement un marché et qu'elle veut investir à nouveau, soit des mondes qui sont occupés par des tiers et qu'elle cherche à conquérir. Sa fonction est de conforter des valeurs, des rapports socio-économiques et des modes de vie.

Le *marquage proactif* est de nature innovatrice en ce sens qu'il favorise la création d'un futur différent et la constitution d'un territoire nouveau. Il cherche à transformer la cité et la société. Il énonce, construit et légitime des valeurs nouvelles. Il fait entrer en scène des parties prenantes qui n'étaient pas activées. Il promeut des modes alternatifs de sociabilité, il aide à ce qu'émergent des modes de vie d'un autre type. Le marqueur proactif invente un territoire en changeant de manière radicale les conventions en vigueur dans un espace qui était déjà là.

Tant le marquage proactif que le marquage réactif sont des marquages actifs. Ils traduisent des décisions et des actes. Ils procèdent de politiques conçues en tant que telles. Ils peuvent aussi être construits incrémentalement par une suite de petites décisions prises au fil d'événements étalés dans le temps, en réaction à des menaces

apparues ou à des opportunités saisies de façon disjointe, que cela soit voulu ou non.

Les deux postures du marquage sont à considérer comme des idéaux types. La pratique des affaires montre que le marquage tant proactif que réactif se décline rarement à l'état pur. Les marquages observables mêlent le plus souvent des traits appartenant aux deux, comme s'ils pouvaient se ranger tout au long d'une sorte de continuum entre deux extrêmes. La plupart des marquages sont, en fait, des dispositifs métissés et des pratiques hybrides mêlant selon des dosages variables des caractéristiques des deux modèles.

Tracer le profil de marquage qu'adopte une entreprise n'implique en aucune manière un jugement de valeur, au sens où, dans l'absolu ou en soi, l'un des modèles serait plus performant, plus désirable ou plus éthiquement responsable que l'autre. Ce sont d'une part les contextes d'action spécifiques dans lesquels ils se déploient et, d'autre part, les objectifs finalisés dont l'entreprise se dote qui relativisent leur désirabilité sociale et leur performance économique respectives.

Trois paramètres majeurs différencient le marquage proactif du marquage réactif : l'ambition stratégique poursuivie, l'intelligence du marché et la construction de l'offre, la manière dont le management met en œuvre le marquage.

L'ambition stratégique

Dans le cas du marquage proactif, l'ambition se traduit par le fait qu'existe une vision partagée par l'ensemble des acteurs aussi bien internes à l'entreprise qu'externes à elle — distributeurs, prescripteurs de l'offre ou de la proposition qui est adressée au marché. Une même source d'inspiration, un référentiel identique les rapprochent. Ils vivent ce référentiel comme un mécanisme d'identité commune qui les soude face au monde extérieur, voire qui les stimule et les rend fiers de cultiver leur différence, et comme une propriété collective qu'ils gèrent et enrichissent.

L'entreprise qui adopte ce marquage possède un centre, soit une direction générale. La force de ce centre sur la périphérie dérive moins de son autorité hiérarchique et de son aptitude au contrôle que de sa capacité à légitimer des normes et des valeurs. Les valeurs véhiculées sont de nature sociétale ou politique, au sens étymologique de vie dans la cité. Le centre impulse, stimule et construit une

communauté morale et culturelle dans et surtout hors de l'entreprise (Koza et Thoenig 2003). Cette logique d'intégration organisationnelle et morale permet d'associer, de coopter et de socialiser comme membres du même projet des partenaires extérieurs (Selznick 1992). Le centre est d'abord un lieu d'institutionnalisation (Shils 1975).

L'Oréal apporte une rigueur scientifique, voire une présomption de médicalisation, dans le soin (capillaire, dermique…) destiné au marché grand public. En interne, cette ambition signifie que les valeurs d'innovation et de rénovation sont assénées de façon presque obsessionnelle. De son côté, Ikea, dans sa quête de démocratisation de l'ameublement et de la décoration de la maison, codifie de façon exhaustive ses normes politiques mais aussi comportementales. La Fnac, en tout cas dans sa période pionnière, se positionnait en tant qu'agitateur culturel. Elle avait su insuffler à ses vendeurs un esprit d'intensité quasi religieuse et qui transformait ses salariés en missionnaires culturels auprès des populations de cadres moyens. Elle promettait la défense des intérêts du consommateur sous la forme d'une garantie du meilleur rapport qualité-prix qui soit étalonnée par ses propres laboratoires techniques.

Le marquage réactif se positionne, quant à lui, comme un complément, comme une expertise fonctionnelle, au service d'une stratégie plus globale. Cette posture n'exclut pas, tant s'en faut, une clarté des objectifs commerciaux, notamment eu égard aux cibles de clientèles privilégiées, et des ambitions d'ordre quantitatif, telles que la part de marché, ou de nature qualitative, telles que l'image. De même, le marquage réactif, à l'instar du marquage proactif, manifeste une obsession de forte cohérence dans la mise en œuvre. Des valeurs fortes sont véhiculées, mais elles sont principalement de nature commerciale. Les faits suggèrent que cette posture d'excellence n'est pas pour autant aisée à assumer. Car il arrive fort souvent que les marquages réactifs se limitent à quelque chose de beaucoup plus simpliste et donc fragile, où la marque n'est plus qu'un attribut du produit et un de ses multiples habillages promotionnels.

L'intelligence du marché et la construction de l'offre

Sous cette notion se rassemblent trois propriétés distinctes : le type de champ temporel, social et spatial qui caractérise le marché qu'on se donne comme cible, le mode de valorisation du produit qui est choisi, l'économie de la qualité qui est proposée et de la valeur qui est livrée.

Exploiter les marchés existants ou en créer de nouveaux

En marquage réactif, les entreprises se situent dans une logique d'exploitation des marchés. L'inspiration vient principalement des demandes exprimées par des clients que les entreprises suivent à la trace grâce à des études et des panels, selon des paramètres d'investigation largement répétitifs. L'écoute des consommateurs signifie que l'entreprise ne prend en compte que les demandes manifestes des consommateurs saisissables empiriquement à travers leurs comportements et leurs jugements, leurs actes d'achat observés et leurs opinions déclarées. Ce qui échappe à l'instrument de mesure et à la loi de la majorité n'a donc pas de sens ou ne mérite pas attention.

Néanmoins, en découvrant régulièrement des schémas pertinents et novateurs de segmentation des marchés et en mettant en œuvre de façon distinctive et souvent musclée des programmes de marketing, les marquages réactifs les plus brillants construisent des succès de marché remarquables et pérennes. Ainsi, les producteurs américains de boissons au cola n'ont eu de cesse de faire sauter les blocages ou réticences exprimés par certains segments de consommateurs eu égard à leur offre produits. C'est ainsi que naquirent, avec le succès qu'on leur connaît, les versions *light* et sans caféine des colas.

Les marquages proactifs sont, quant à eux, à la recherche de territoires de consommation ou d'utilisation jusque-là ignorés ou mal explorés. Ils éprouvent une attirance quasi magnétique pour la *terra incognita*. Ils sont des créateurs de nouveaux espaces sociaux et économiques.

Ces territoires non explorés peuvent être définis à partir des types de clientèle qui ne trouvent pas satisfaisantes les propositions — à tout le moins dans un rapport qualité-prix acceptable — des systèmes de marketing dominants, voire hégémoniques. Avant la naissance de Benetton, les jeunes ne pouvaient pas trouver sur le marché des pulls seyants à prix acceptable. Avant la création d'Ikea, les classes laborieuses suédoises ne pouvaient pas trouver sur le marché des meubles fonctionnels à prix raisonnable.

Les territoires non explorés peuvent être aussi localisés à partir des lacunes dans les offres des entreprises que les consommateurs ou utilisateurs ont du mal à exprimer lors d'enquêtes auxquelles ils sont régulièrement soumis. Une observation continue et minutieuse de la vie du client ou l'expérimentation sont alors nécessaires. Utiliser à ce propos le terme générique de connaissance du client est inadéquat et

réducteur. Le marquage stratégique entre dans l'« intimité » du client pour combler une lacune par ce qu'on appelle la création de marché.

Un des exemples les plus connus est celui de Swatch. Il s'agissait prioritairement de valoriser l'utilisation de la montre comme accessoire de mode. On peut parler dans ce cas de création de marché au sens quantitatif et non seulement qualitatif du terme. Dans le passé, la montre était un instrument mesurant le temps, dont on ne possédait qu'un exemplaire, et que l'on n'avait aucune raison de remplacer tant qu'elle n'était pas endommagée. À partir du moment où la montre est considérée comme un accessoire de mode, son propriétaire peut, sans culpabilisation, en posséder plusieurs.

Quelles sont les conséquences respectives du marquage réactif et du marquage proactif eu égard aux cibles privilégiées par l'entreprise ?

Dans les marquages réactifs, les cibles privilégiées correspondent aux plus gros clients utilisateurs ou à ceux pour lesquels on a identifié une rentabilité, ou un potentiel de rentabilité notoirement plus élevés que la moyenne. Cette approche paraît particulièrement pertinente dans une logique d'exploitation des marchés. Ce serait même, *a contrario*, une allocation erronée des ressources que de ne pas consacrer une grande partie de celles-ci aux clients les plus rémunérateurs.

Dans les marquages proactifs, on s'intéresse, en outre, à des clients ou à des interlocuteurs du marché qui montrent le chemin de l'avenir et peuvent l'amplifier. Ce sont, par exemple pour un fabricant de matériel chirurgical ophtalmologique, des hôpitaux et cliniques spécialisés qui se sentent investis par ailleurs d'une obligation les poussant à l'avant-gardisme à la fois sur le plan scientifique et sur le plan économique.

Associations symboliques ou obsession de tangibilité

Les marquages réactifs proposent certes une offre tangible. Mais créer, enrichir, étendre ce qu'il est convenu d'appeler le territoire symbolique de la marque est également une facette essentielle de leur déploiement et de leur réussite. Les entreprises qui empruntent ce positionnement stratégique produisent de l'image et du message qui font appel à l'imaginaire, au rêve. Le marquage, dans ce cas, véhicule la volonté d'adjoindre à la marque des associations largement générées par la communication souvent publicitaire.

De ce fait, la priorité est de conférer aux clients usagers des statuts sociaux. Par exemple, des simulations d'appartenance sociale sont

créées, visant à agréger tous ceux qui sont susceptibles d'adhérer au même rêve. La marque aspire à signaler l'extraordinaire, à signifier la distinction sociale sinon le luxe. Et à n'en pas douter, certaines marques, dont les avantages tangibles par rapport à la concurrence restent modestes, voire insignifiants, réussissent ce pari. Un exemple particulièrement frappant est celui des motos Harley Davidson.

Les marquages proactifs endossent une philosophie diamétralement opposée dans la construction de leur avantage concurrentiel. Leur finalité normative a trait à l'ordinaire de la vie de l'utilisateur. Et cet utilisateur est décodé méticuleusement. L'ordinaire dont il est ici question n'est pas chose triviale ou banale, il recouvre une réalité qui relève de la nouveauté et de la distinction. Le projet du marquage proactif est de densifier cet ordinaire, de l'enrichir par une nouvelle offre concrète, de satisfaire des facettes qui restent encore en friche économiquement et fonctionnellement. Les façons de connaître et de transformer cet ordinaire sont la recherche scientifique et technologique, l'expertise, l'intimité avec ces utilisateurs.

Le marquage proactif conduit donc à formuler une offre tangible très pointue. Est-ce à dire que, dans le vécu des utilisateurs on ne générera pas d'associations moins tangibles ? Non, bien sûr. Néanmoins ces associations seront le fruit de l'expérience du client usager, et non pas le résultat d'un pilonnage médiatique ou d'un endoctrinement communicationnel.

La problématique du marquage se décline d'une façon particulière à cet égard, dans le domaine des services, où la partie tangible est par nature faible, voire inexistante. Car le service est d'abord véhiculé par des personnes plus que par les produits. La dépendance à l'expérience est alors particulièrement lourde. Et, beaucoup plus encore que dans les sociétés vendant des produits, le secteur des services devient crucialement dépendant de la qualité des ressources humaines, et notamment des personnes qui, situées à l'interface des clients, véhiculent le plus visiblement le système de valeurs que l'entreprise marquante cherche à fournir, à promouvoir, à partager. Rendre tangible l'avantage concurrentiel dépendra largement de l'expertise, de la rigueur des personnels qui sont en face-à-face avec les clients usagers et des garanties mobilisées. D'une certaine manière, place est faite à une démarche active de prescription sur le lieu de la vente ou de la transaction.

Perception ou usage

Les marquages réactifs les plus performants proposent de la valeur à leurs clients cibles. Cette valeur est définie comme le rapport entre la qualité perçue et le prix perçu.

La qualité perçue résulte à l'évidence d'une offre tangible de produits et de services de l'entreprise. Pourtant elle se nourrit aussi, comme souligné plus haut, de symbolisations et de codes sociaux que l'entreprise décide d'associer à l'acte de consommation ou d'achat. Le prix perçu mobilise plusieurs référentiels : le prix réel initial, les jeux promotionnels entourant les actes d'achat, l'expérience du consommateur.

Les marquages proactifs, quant à eux, ont une teneur économique qui se jauge davantage dans la durée que dans l'instant. La qualité est rendue tangible au maximum. Particulièrement soucieuse de coller aux besoins précis de clients usagers, cette qualité résulte d'une élaboration minutieuse, voire scientifique. Elle est ambitieuse en matière de résultats et de solutions pour le client usager. Le prix fixé par l'entreprise pour la vente de ses produits est souvent plus élevé que celui des concurrents à offre moins élaborée. Qui plus est, on évite d'entacher la proposition par des jeux promotionnels. Enfin et surtout, ce que l'entreprise vend véritablement au client est, en dernière analyse, la valeur d'usage du produit, et non pas son coût initial.

Puisqu'elle se situe dans une logique de fidélisation des clients à long terme, l'entreprise apprécie, tant philosophiquement qu'économiquement, le coût de la non-qualité à la fois pour les clients et pour elle-même. La pression sur l'excellence de l'offre et la compréhension des mécanismes d'usage des produits n'en sont que renforcées. Il en résulte une conséquence forte. L'entreprise suit par le détail non seulement la vente mais également l'utilisation qui est faite de ses produits en aval. Elle se met automatiquement en logique de service par rapport au marché. Une économie de la qualité est ainsi créée.

Dans les faits, les marquages réactifs coïncident avec une situation dans laquelle la préoccupation de service n'apparaît souvent que de façon réactive sinon avec retard. L'entreprise réagit seulement lorsqu'elle s'aperçoit que les qualités techniques du produit ne suffisent plus à sa réussite commerciale. Les marketeurs utilisent alors l'expression de produit augmenté, soit augmenté par le service. En marquage proactif, ce concept est redondant, le service n'étant pas rajouté au produit mais en étant partie intégrante.

La mise en œuvre du marquage

La pratique constitue un troisième et dernier volet qui permet de caractériser les types de marquage. On peut l'approcher sous trois angles : le degré de perturbation sociétale généré, le style de communication adopté, la manière dont le producteur construit sa relation avec le distributeur.

Consolider ou changer l'ordre social

Le marquage réactif délègue souvent à un service spécialisé en études et recherches en marketing, qu'il soit interne ou externe à l'entreprise, l'analyse de l'évolution des consommateurs ou des utilisateurs. C'est ensuite la fonction de marketing qui traduit les aspirations qu'émet le marché et qui les interprète pour le compte du reste de l'entreprise. Le marché — qui se résume souvent aux interlocuteurs commerciaux de l'entreprise — est pris extrêmement au sérieux. Pourtant, d'une certaine façon, il est externalisé par rapport à la vie intime de l'entreprise. Pour les fonctions de production ou de développement, le marché reste l'affaire des vendeurs et des marketeurs.

Cette démarche conduit aussi, sur le plan de l'analyse concurrentielle, à favoriser un référentiel de la concurrence directe, à imiter les bonnes pratiques déjà existantes. Le marquage réactif privilégie une logique conservatrice : l'entreprise fait siennes des règles du jeu exogènes, c'est-à-dire établies ou modifiées par des concurrents.

Le marquage proactif, quant à lui, affirme d'entrée de nouvelles valeurs, voire de nouveaux droits, pour les utilisateurs ou consommateurs. Pour ce faire, il chamboule l'organisation sociale préexistante. Il repère et institue de nouveaux acteurs. Des acteurs, anciennement subalternes, sont revalorisés ou se voient attribuer de nouveaux rôles. De nouveaux mécanismes de relation et d'interaction entre les acteurs sont conçus et mis en place. De nouveaux garants sont incités à entrer en scène. Au bout du compte, le marquage proactif modifie, par de nouveaux schémas de régulation sociale, le rapport des consommateurs à l'objet et les critères de distinction sociale.

Conclure que le marketing n'a pas droit de cité dans le marquage proactif serait une erreur grave. En revanche, le terme marketing, que l'on ferait d'ailleurs mieux d'appeler dans ce cas l'orientation marché, n'y recouvre pas le même contenu et n'est pas géré fonction-

nellement de la même manière que dans les approches de marché dit de masse. Il ne relève pas de la responsabilité exclusive de marketeurs patentés, il est pris en charge par l'ensemble de l'entreprise. Il n'apparaît donc pas une fonction parmi d'autres dans la division interne du travail de l'entreprise. Il devient partie intégrante de la vision de l'entreprise, dont toutes les fonctions se sentent copropriétaires, même s'il n'est pas toujours identifié, comme c'est le cas chez Royal Canin, par une fonction explicite.

Communiquer pour valoriser des habitudes ou pour légitimer de nouveaux référentiels

Le marquage réactif ne cherche pas à modifier le référentiel de l'acheteur consommateur. Il est cognitivement conservateur. Par contre, le statut social que confèrent au consommateur l'acte d'achat et l'acte de consommation est valorisé. Pour s'attacher de nouveaux acheteurs, on peut même implicitement culpabiliser la déviance sociale que serait le non-achat, quitte dans certains cas à jouer sur des cordes affectives relativement primaires.

Par le marquage proactif, au contraire, l'entreprise vise à modifier le référentiel du consommateur et de l'utilisateur en incluant dans son offre des variables totalement ignorées jusqu'alors, qui transcrivent les traits anticipés d'une demande potentielle. À cette fin, l'entreprise entre dans une démarche d'éducation des utilisateurs. Cette pédagogie peut impliquer de nombreux acteurs, qui sont extérieurs à l'entreprise et qui se situent très en amont de l'acte ultime de consommation et d'utilisation. L'éducation est la démonstration des avantages tangibles que l'innovation apporte à l'utilisateur. Il va de soi que, dans une telle perspective, l'utilisateur devient un acteur, ne demeure pas un récepteur passif ou endoctriné de la communication, y compris quand celle-ci reste de nature purement publicitaire.

De ce fait, le passage du marquage réactif au marquage proactif conduit également à renforcer les ingrédients de type *push*. Ceux-ci accompagnent le produit dans la chaîne de distribution en s'adressant de façon personnalisée aux prescripteurs, distributeurs et clients usagers. Ils sont le contraire des ingrédients de type *pull* par lesquels on s'adresse directement au consommateur final pour l'attirer sur un point de vente, généralement en libre-service.

Si le marquage proactif apparaît tant obsédé par le fait de rendre tangible son offre, par la création ou le rétablissement de référentiels pertinents, et par sa vocation éducatrice, il se montre néanmoins soucieux de construction d'image. Pourtant, il n'opère pas comme le marquage réactif. Par différence avec ce dernier, le marquage proactif fait naître l'image de la qualité objective de l'offre et de la synthèse des expériences que vit l'utilisateur consommateur quand il est confronté à la réalité de l'offre. Le paradoxe du marquage proactif est que, beaucoup moins soucieux du symbolisme de son offre que le marquage réactif, il cherche à élaborer sur la durée une image puissante qui devient à son tour un ingrédient déterminant du capital de l'entreprise.

La relation entre le fournisseur et le distributeur : nécessité ou vision

Le partenariat entre fournisseurs et distributeurs s'est fortement développé au cours de la dernière décennie. Mais, dans l'immense majorité des cas, le mariage entre grands distributeurs et grands fournisseurs a résulté de l'impossibilité du divorce (Dupuy et Thoenig 1987). En effet, leurs dépendances mutuelles sont si fortes que tout conflit, et sa matérialisation extrême qu'est le déréférencement total ou partiel d'une grande marque chez un grand distributeur, prend la forme d'un jeu à somme négative pour les deux acteurs : si nous ne pouvons nous haïr, aimons-nous. Qui plus est, la consommation ayant plutôt connu au cours des récentes années des évolutions moroses, il est de plus en plus sensé de s'associer pour satisfaire le consommateur client.

Le marquage réactif joue dans un rapport de force avec le distributeur qui le conduit à une politique de rivalité association. Celle-ci peut par exemple se décliner dans un modèle de collaboration comme l'ECR (*Efficient Consumer Response*) sous deux formes. Le management de catégorie consiste dans le fait d'optimiser un assortiment de marques au sein d'une catégorie de produits déterminée, la finalité étant de créer un impact de satisfaction maximum du client et du consommateur. Le management de la chaîne d'approvisionnement, en concordance avec le management de catégorie, s'assure du cheminement adéquat, en qualité et en ponctualité, du produit jusqu'au point de vente, au juste coût, notamment en évitant les doublons logistiques entre fournisseur et distributeur. Un autre

type de collaboration émerge aujourd'hui : le CFPR (*Collaborative Forecasting, Planning & Replenishment*). Il vise à renforcer la capacité prévisionnelle conjointe du fournisseur et du distributeur en matière de demande puis, conséquemment, d'approvisionnement.

On considère généralement que, pour que ces modes de collaboration fonctionnent de façon satisfaisante, l'alignement stratégique des deux partenaires est nécessaire. Plus concrètement, cela signifie par exemple la vérification périodique que tous deux partagent la même vision stratégique du rôle de la catégorie de produits pour le client, consommateur et chaland. Qui plus est, les collaborations les plus performantes définissent, entre les parties, un espace de partenariat qui précise ce qui relève du domaine de la collaboration et ce qui n'en relève pas.

Pour les marquages proactifs, la réflexion et l'action sont menées sous un éclairage totalement différent. L'initiateur, qu'il soit le producteur ou le distributeur, choisit, dès l'abord, les partenaires qui sont ou seront susceptibles d'être rapidement en consonance avec son ambition stratégique. Ce qui conduit à des choix plus sélectifs que dans le marquage réactif. La question de l'alignement stratégique ne se pose donc même pas ou, en tout cas, ne devrait pas se poser. Néanmoins, il se peut que des espaces de partenariat possible préexistent et que des intermédiaires ou des prescripteurs déjà en place paraissent difficilement contournables par le marqueur proactif. Dans de tels cas, son travail sera de gagner à sa cause ces partenaires, de les insérer dans le nouvel espace à condition de les extraire de la logique que leur impose leur appartenance au réseau relationnel ancien. Les problématiques de prévision de la demande sont également de nature différente dans la mesure où les marquages proactifs proposent des offres économiques jusque-là inédites et créent de nouveaux espaces sociaux. La prévision est alors plus un volontarisme et un curseur de performance qu'une obsession statistique.

Comparé au marquage réactif, le marquage proactif s'accommode plutôt mal de l'existence dans son espace partenarial de pratiques parallèles et concomitantes comme les marques de fournisseur et les marques de distributeur. La marque fédère le réseau, établit les logiques d'action et cimente l'adhésion de ses membres d'autant plus fort qu'elle manifeste symboliquement et qu'elle traduit concrètement le caractère original, distinctif, pionnier et unique d'un projet

sociétal. Les marques de fournisseur ou de distributeur portent vitalement atteinte à l'intensité comme au caractère exclusif sinon militant des engagements réciproques. Elles rabaissent le projet sociétal à un statut de projet marchand. Elles démontrent qu'il peut être remplacé par d'autres projets équivalents. Elles distendent la loyauté et l'engagement de chacun en laissant la place à des comportements faisant la part belle à l'opportunisme individuel et au passager clandestin. L'espace nouveau que construit le marquage proactif devient centrifuge. Celui des acteurs du réseau, fournisseur ou distributeur, qui est à l'initiative du marquage proactif, c'est-à-dire qui a le projet politique et sociétal le plus élaboré susceptible d'en structurer la dynamique, ne fait plus fonction de centre de l'espace qu'il veut pourtant conquérir et construire.

En synthèse, on peut donc classer les observations précédentes sous la forme d'une comparaison systématique des deux formes de marquage, proactif et réactif, selon sept dimensions.

Tableau 1. Les types de marquage

		Marquage proactif	Marquage réactif
AMBITION STRATÉGIQUE	Statut ou source	Une vision, une intuition	Une expertise
	Propriétaires de l'enjeu	La direction générale ou le centre lui-même	Le marketing ou un autre service fonctionnel
	Fonction interne	Logique d'intégration	Logique de mise en œuvre
APPROCHE DU MARCHÉ	Existant ou à créer	Marché non encore existant, à créer	Exploitation d'un marché existant
	Nature des « besoins »	Comblement de lacunes	« Besoins » exprimés
	Publics de référence	« Avant-gardistes » ou spécialistes	Publics rentables

PERTURBATION SOCIALE	**Impact sur le sociétal**	Faire émerger des schémas sociaux neufs	Consolider des schémas sociaux préexistants
	Parties concernées dans l'entreprise	Chacun à tout niveau et dans toute fonction	La fonction de marketing
VALEUR LIVRÉE		Valeur d'usage	Valeur perceptuelle
VALORISATION DU PRODUIT		Par le tangible	Par le symbolique
COMMUNICATION	**Objectif**	Légitimer de nouveaux schémas	Respecter ce qui est établi
	Statut du client	Acteur de l'innovation	Récepteur respecté
RELATION ENTRE LA PRODUCTION ET LA DISTRIBUTION		Vision commune et naturellement partagée	Jeu à somme nulle et une paix armée

DEUX APPLICATIONS

Comment le concept de marquage fonctionne-t-il dans des situations concrètes ? Les sept paramètres ci-dessus s'appliquent aux deux histoires d'entreprise décrites dans les chapitres 2 et 3.

De Walt

De Walt et l'opération Impact Soudain construisent un mode de marquage qui s'apparente de près au type pur de marquage réactif.

Ambition stratégique

- L'expertise commerciale prime.

- Le marketing de la division outillages électriques porte l'ambition et la vend à la direction générale ainsi qu'aux opérationnels de terrain.
- La logique de mise en œuvre permet de sensibiliser et de mobiliser le personnel pendant l'opération Impact Soudain.

Approche du marché

- De Walt exploite un marché préexistant depuis de longues années.
- Son marquage ne prend en compte que la réparation d'inadéquations patentes que Black & Decker avait négligées par sa propre déficience d'analyse et d'action passées.
- L'entreprise engage une action massive dès qu'elle prend conscience du potentiel de rentabilité susceptible d'être extrait, à très court terme, par une proposition amendée et pertinente faite aux artisans.

Nature de la perturbation sociale

- Le marquage conforte et consolide l'artisan du bâtiment dans son rôle et dans ses attentes. Il n'est ni considéré comme bricoleur ni comme ouvrier industriel.
- De Walt le rassure par rapport à l'image qu'il a de lui-même et de celle qu'il pense que les autres doivent avoir d'un artisan. L'approche est à effet conservatoire.
- Les approches de consolidation sont largement de nature commerciale.

Valeur livrée

- De Walt vend des résultats, non pas des caractéristiques technologiques.
- Son marquage s'adresse aux artisans et leur parle uniquement de leur métier.
- L'offre se situe dans une logique de performance rapportée au prix.

Valorisation du produit

- De Walt peaufine les caractéristiques technologiques et de service.

- Le projet Impact Soudain redonne, essentiellement au produit et donc à son utilisateur, le statut professionnel et social adéquat qu'il estime devoir lui être reconnu à travers l'outillage électrique acheté et utilisé.

Communication

- Elle vise intégralement et obsessionnellement à donner un statut professionnel à un acheteur et usager qui avait été confondu avec un bricoleur. Elle est clairement *B to B*.
- Elle s'adresse à des leaders d'opinion dans le milieu professionnel et elle sert à induire un processus de bouche-à-oreille.

Relation avec les distributeurs

- De Walt réinvente la formule de rentabilité au niveau du point de vente : une augmentation des ventes multipliée par une augmentation de la marge unitaire.
- Le point de vente est consolidé avec des techniques de *merchandising* pertinentes, puissantes et qui différencient.
- Cependant, on n'est pas dans une logique de partenariat, ni en amont, ni en aval. Tout le monde est heureux parce que la rentabilité est au rendez-vous, un point c'est tout.

Royal Canin

Pour sa part, Royal Canin saisi entre 1996 et 2004, que rien ou presque ne rapproche de De Walt, illustre un cas de figure proche du type pur de marquage proactif.

Ambition stratégique

- L'ambition est inspirée par une vision de l'animal dans la société.
- L'expertise mobilisée pour le marquage est multifonctionnelle et transversale.
- Le marquage est porté au quotidien par le PDG.
- L'ambition fournit la clé qui donne sens et rationalité à chacun dans son quotidien.
- Elle nourrit une dynamique d'amélioration constante de l'approche du marché. Royal Canin n'est jamais convaincu que la

connaissance du marché, aussi bonne soit-elle, n'est pas susceptible d'être poussée plus avant et de se perfectionner.

- La mise en œuvre ne consiste pas à entériner, dans l'action, une connaissance photographique, même si elle est excellente à un instant donné, mais à développer une volonté missionnaire : le respect de l'animal.

Approche du marché

- Royal Canin ne cesse de contribuer à l'émergence et à la constitution de nouveaux marchés.
- Les besoins servis étaient jusque-là restreints par une approche *pet food* de masse.
- Le public de référence est celui des experts de l'animal et des propriétaires sensibles à leurs prescriptions.
- Le fonctionnement de l'entreprise est dynamisé et fédéré par une compréhension scientifique des besoins de l'animal en nutrition santé. L'entreprise se montre irréductiblement allergique aux démarches réductrices et confortables. Cette posture détruit à la fois les notions de marché de masse et les segmentations grossières et simplistes. Dans une appréhension scientifique, le marché devient un marché à niches multiples.
- L'entreprise n'a pas besoin de stimuli artificiels pour se réinventer. L'inconfort de l'organisation par rapport à une satisfaction, toujours perfectible, du marché est un moteur naturel de réinvention.

Degré de perturbation sociale

- Le marquage se situe dans une logique de réseau avec des scientifiques, des éleveurs, des vétérinaires, des distributeurs spécialisés etc., plutôt que dans une logique linéaire descendante partant de la production vers la distribution et aboutissant à l'acheteur.
- Royal Canin revalorise, donne de la visibilité et de la crédibilité aux acteurs dont l'influence, vitale dans une logique de santé de l'animal, avait été érodée dans les démarches de massification du marketing.
- L'entreprise joue avec eux dans un esprit de coopération et non de confrontation.

- En modifiant le rôle des acteurs dans la Cité, à commencer par l'animal, Royal Canin active une démarche de perturbation du *statu quo* politique et social. Les animaux ont la possibilité de donner de la voix à travers des porte-parole.

Valeur livrée

- La valeur d'usage livrée est exceptionnelle sur deux registres à la fois : qualitativement, par les critères de santé, et quantitativement, car Royal Canin est, à l'usage, plus économique que les alternatives concurrentielles.
- Dans la mesure où est amélioré colossalement le rapport entre le prix et la performance par rapport aux pratiques précédentes, Royal Canin est dans une logique d'innovation radicale et non de progrès incrémental.
- Le produit vendu est très ambitieux. Il concerne la santé, le bien-être de l'animal et, ultimement, l'allongement de son espérance de vie.

Valorisation du produit

- L'offre crée une adaptation presque parfaite aux spécificités des divers animaux tels que segmentés par la physiologie scientifique.
- L'alimentation n'est plus laissée à l'appréciation du propriétaire qui en *pet food* projette sur l'animal qu'il aime ses propres goûts gastronomiques. L'animal est doté d'un statut nouveau. Le produit s'adresse à des clients possédant d'autres valeurs par rapport à l'animal et à eux-mêmes. Les valeurs de santé appliquées à l'animal sont aussi un autre anthropomorphisme. Ce sont donc les personnes et les animaux qui changent ensemble leur modèle d'alimentation et de relation au monde. D'une certaine manière, dans un vaste mouvement de communautarisation, les animaux sont reconnus comme « les mêmes » par leurs différences. Ils sont une autre communauté, à respecter comme telle.
- L'offre attribue un statut de responsable fonctionnel au maître, par opposition à un statut émotionnel d'amour et de mimétisme.

Communication

- Elle est basée entièrement sur le respect, la santé et les caractéristiques propres de chaque animal (race, âge, poids ; etc.). Elle éduque en instillant une nouvelle approche de la nutrition.

- Elle est portée et diffusée par des relais alliés comme les experts, les prescripteurs, et plus généralement tous ceux qui parlent de l'animal au nom de ses droits.

Relation avec les distributeurs

- La notion de partenariat résulte d'une vision partagée sur la nutrition entre les producteurs et les distributeurs. Royal Canin ne se situe pas dans la logique du marquage réactif qui est celle du *pet food*, qui ne commence à parler de partenariat qu'en réponse à l'échec de la confrontation.

LA NÉCESSITÉ DU MARQUAGE

Les entreprises assumant ou construisant leur succès évoluent, pour la plupart, dans un contexte irréversible et croissant de marquage. La seule marque leur paraît en effet offrir une représentation des faits trop réductrice.

Deux types de raisons conduisent les hommes et les marchés à développer une approche de marquage : les sources de la rente économique d'une part, les enjeux d'intégration et de cohésion à l'intérieur des organisations que sont les entreprises d'autre part.

Le marquage croît à mesure que les rentes deviennent plus dépendantes de la qualité des relations que l'entreprise développe avec son territoire. On a noté plus haut combien la distinction entre service et produit devient floue, car le produit inclut de plus en plus de service. La qualité relationnelle occupe une place importante sinon indispensable à la construction et au maintien des avantages concurrentiels.

Comparé au non-marquage, le marquage densifie la relation aux clients usagers. Il se déploie sur plusieurs niveaux : du service au sens classique, la reconnaissance fine de la légitimité du statut social et des besoins de distinction de la cible visée, la reconnaissance de la dignité du travail de chantier et des artisans qui y œuvrent, la propagation de droits pour les animaux que l'on nourrit, etc. La marque aspire, dans le meilleur des cas, à fonder à travers le relationnel la légitimité du producteur, même si le rapport avec le client usager reste caractérisé par une asymétrie d'information.

La montée de l'importance des dimensions relationnelles du produit est alimentée de plusieurs façons.

Une première tient aux consommateurs eux-mêmes. Le manque de respect à leur égard devient extrêmement pénalisant pour quiconque songerait à violer les promesses sur lesquelles il s'engage par ailleurs. Même les grandes marques notoires comme Black & Decker sont exposées à des sanctions brutales, jusqu'à mettre en péril leur survie. Les consommateurs se montrent sélectifs, versatiles et rechignent à accepter d'être captifs. Ils s'expriment de multiples manières. Ils « votent avec leurs pieds », regardent d'autres présentoirs, s'intéressent à d'autres offres et, au final, achètent des produits d'autres entreprises. Ils parlent et font du bruit. Ils disposent de relais qui endossent leur cause : presse, associations, instances de régulation publique, tribunaux (Hirschman 1970).

Une autre source est alimentée par le déclin de la technicité comme facteur de rente. L'époque est paradoxale. Au moment même où triomphent la haute technologie et l'innovation technique permanente, les entreprises opérant sur un même secteur ou produisant un même artefact tangible sont moins durablement différenciables entre elles sur la base de leur seule technicité. L'imitation devient une pratique universelle et rapide. Sauf exception, l'innovation technologique se diffuse aisément. La rente économique dérive de moins en moins de brevets et de licences. Elle se construit comparativement de plus en plus ailleurs que par le vecteur de la technique. La densité relationnelle, plus intangible, plus invisible et surtout dont la création endogène par l'entreprise exige plus de temps, devient une source de rente beaucoup plus solide.

L'avantage technique de Royal Canin sur ses concurrents se calcule en semaines. Par contre son avantage relationnel se mesure en années. Ce dernier ne se construit pas par décret. Imiter prend du temps quand il s'agit de quadriller et de former plusieurs canaux de prescripteurs, d'offrir des avantages de logistique et de qualité, de s'établir en référence pour les professionnels de l'élevage comme pour les chercheurs scientifiques et, en dernier ressort, de bénéficier d'une culture organisationnelle adaptée à cet effet.

Un troisième vecteur tient au fait que la concurrence se joue de moins en moins en terme d'accroissement du nombre des clients et de plus en plus sur le registre de la capacité à fidéliser les clients, à les transformer en usagers. Les produits réduits à eux-mêmes sont

substituables entre eux. Le chantier de construction n'est plus captif du ciment, car des produits, des matériaux et techniques alternatifs et d'accès facile se multiplient auxquels le client peut avoir accès aisément : les armatures métalliques, le bois, le plastique, le verre. La fidélisation passe par la qualité du service et se traduit de manière relationnelle en interface avec le chantier.

Outre le fait que la qualité relationnelle devient une base cruciale pour extraire des rentes, la montée en puissance du marquage au détriment de la marque est alimentée par le statut présent du marketing. On reproche parfois aux professionnels et aux services qui en sont les spécialistes de s'isoler dans une tour d'ivoire, voire de développer une foi arrogante dans leurs seules techniques et données, au risque de négliger l'écoute du marché à travers des signaux faibles. On constate parfois que le marketing s'ancre trop dans une perspective de massification. Qu'il s'agisse d'une réalité ou d'un fantasme, la relation entre marketing et marché de masse est un fait en soi qui ressemble à un fardeau, en particulier dans l'univers de la grande consommation. Car le client apprécie de bénéficier de traitements sur mesure. Le temps n'est plus au fordisme. Le consommateur accepte mal les excuses à ne pas faire l'objet d'un statut individualisé, en particulier lorsqu'il sait qu'il existe des solutions de différenciation et de reconnaissance de sa spécificité. Avant 1992, les artisans américains achètent Makita, une marque japonaise inconnue, parce que Black & Decker, la marque de référence, leur refuse un traitement distinctif.

Enfin, avec la montée généralisée de l'éducation et une information relativement plus transparente, la qualité du jugement des clients s'est accrue. La différenciation superficielle, la marque lorsqu'elle est pur artefact, l'absence d'enrichissement du produit par le service, donnent lieu à des sanctions parfois spectaculairement rapides.

La valeur ajoutée qu'offre le marquage, mais que n'offre guère la marque, revêt également une dimension interne à l'entreprise. De ce point de vue, le marquage relève d'un univers de préoccupation managériale et de mobilisation organisationnelle du corps social.

Le marquage renforce considérablement l'*affectio societatis*. Il favorise le lien social, il renforce la coopération relationnelle dans les organisations sociales et humaines que sont les entreprises. Plus précisément, deux situations font problème dans la mesure où chacune

à sa manière alimente des dérives centrifuges qui distendent ce lien : la bureaucratisation, la marketisation.

La bureaucratisation se traduit par une procéduralisation forte de la gestion se combinant, d'une part, avec une spécialisation poussée des fonctions et, d'autre part, avec une centralisation de l'autorité hiérarchique. On devine la présence de ce syndrome dans des entreprises de grande taille et bâties sur un modèle multidivisionnel. Plusieurs années seront nécessaires jusqu'à ce que des solutions au déclin émergent, qui prennent le contre-pied des anciennes façons de penser les raisons du déclin. La base essaie de colmater les brèches en ayant recours aux anciennes recettes. Or ce sont précisément elles qui alimentent les problèmes. Ce n'est pas un hasard non plus si la solution ne viendra que le jour où le plus haut niveau de la pyramide s'empare du problème à bras-le-corps. Le curatif prend du temps et coûte cher.

La marketisation place l'entreprise dans un mode de fonctionnement qui privilégie le très court terme — le trimestre — et la performance immédiatement mesurable — le quantitatif (Michaud et Thoenig 2003). Elle adopte des mécanismes de quasi-marché pour gérer les transactions et les interfaces entre ses fonctions. Le concept de client interne remplace celui de membre de l'organisation. Les relations entre le siège et les *business units* obéissent à un modèle de relation entre un principal et un agent. Dans un tel contexte, le moteur des comportements est l'utilitarisme individuel. La loyauté mutuelle s'estompe. Ainsi Jo Galli quittera Black & Decker assez rapidement après ses premiers succès. Les individus sont aisément substituables. Les réseaux transversaux d'expérience et d'identité partagées laissent la place à un marché de mercenaires, recrutés à l'extérieur, et qui ne manifestent pas le même niveau de solidarité avec le destin à moyen terme de leur employeur.

Le marquage met à disposition un vecteur permettant de donner sens aux actes individuels et de les recadrer dans une vision commune perçue comme crédible. Il véhicule des bribes de langage commun qui articulent les opérations aux stratégies. Il fournit un espace de socialisation plus communautaire, comme le montre le cas de Royal Canin. Les exhortations morales du président ne restent pas des injonctions gratuites, elles investissent de valeur et de sens les pratiques exigées.

LA CONTINGENCE DES TYPES DE MARQUAGE

Toute démobilisation de ces entreprises dans la compréhension évolutive et affinée de leur environnement, ainsi que tout manque de respect et de cohérence interne propre à leur logique de marquage, pourraient rapidement fragiliser ces belles aventures. Réactif ou proactif, le marquage suppose que trois conditions soient satisfaites :

- le type choisi est intériorisé par tout le monde ;
- il irradie l'action tous les jours et sous toutes ses facettes ;
- il sert de grille d'interprétation et d'écoute du monde en toutes circonstances.

En ce sens, deux situations font problème :

- quand le monde qui l'environne change sans que l'entreprise s'en aperçoive à temps ;
- quand l'entreprise n'est pas capable de comprendre pourquoi et donc d'anticiper quand son marquage réussit ou, au contraire, échoue. Une entreprise qui n'est pas armée cognitivement d'une théorie de l'action solide pour comprendre les vraies raisons de sa réussite est une entreprise fragile.

Un modèle est-il plus performant qu'un autre ? En soi et dans l'absolu, aucun des deux types de marquage n'est le meilleur ou le plus performant. Cependant on peut remarquer que le marquage proactif s'avère plus aisé et plus efficace que le marquage réactif lorsqu'un certain nombre de conditions sont réunies :

- L'entreprise est récente, marquée par l'empreinte de ses fondateurs, ou de ses refondateurs, à l'exemple de Royal Canin sous la conduite d'un nouveau venu. Black & Decker, au contraire, n'avait pendant de longues années pas connu de regard neuf et autre qui tranche avec celui installé par ses fondateurs il y avait fort longtemps.
- Sa taille est petite ou relativement petite. Ainsi Royal Canin compte moins de deux mille personnes, alors que Black & Decker dépasse les cent mille salariés.
- L'entreprise n'est pas *mainstream*. Elle n'a pas été érigée au fil des années en institution dans son secteur et elle ne s'est donc pas endormie sur son arrogance ou, *a minima*, dans son autocomplaisance. Black & Decker avait longtemps régné en référence ortho-

doxe de son secteur pour ses concurrents, à l'exception de Makita venue du Japon. Au contraire, Royal Canin reflète l'aplomb extravagant de petits gars du Gard ne faisant rien comme les monstres du *pet food* armés de leurs diplômes de MBA.

- Il existe un sentiment de souffrance, de risque quasi vital à chaque instant en cas d'incident, de défi financier grave, qui est largement diffusé et intériorisé dans l'organisation. Ce sentiment est palpable sinon fort chez Royal Canin, alors qu'il s'exprime de façon plus diffuse chez Black & Decker.
- L'entreprise n'est guère, voire pas du tout, diversifiée en termes de business, de domaines et de familles de produits. Tel est le cas de Royal Canin, surtout après son retrait des grandes surfaces alimentaires, alors que Black & Decker gère un portefeuille d'au moins une dizaine de familles plutôt hétérogènes.
- La pression n'est pas trop court termiste. Si Royal Canin est cotée en bourse comme l'est Black & Decker, son dirigeant réussit à alléger cette pression et à faire prévaloir chez les actionnaires une vision à moyen et long terme, la valeur créée pour l'actionnaire devenant plus forte que celle qui est dégagée par ses concurrents uniquement ancrés sur le court terme des analystes financiers et boursiers.

Le marquage proactif se donne ses propres contraintes là où le marquage réactif tend plutôt à les relâcher. En effet il est condamné à réussir sur la longue durée. Il est soumis, en d'autres termes, à une impérative et vitale obligation de renouvellement une fois son projet ou sa vision atteint. Ne pas se réinventer aboutit d'une certaine manière à creuser sa propre tombe. La question des porteurs du projet et de la vision devient cruciale.

Si Black & Decker peut parfaitement survivre au départ de Jo Galli, l'entreprise ayant adopté un marquage proactif rencontrera un problème vital le jour où sa direction le quittera[1]. Le fait est bien connu. Les entreprises ayant connu deux marquages proactifs, l'un à la suite de l'autre, sont extrêmement rares. Une fois le marquage proactif arrivé en fin de cycle, elles peuvent être conduites à adopter un marquage réactif, et ce pour des raisons qui ne se limitent pas au

1. D'où le choix fait en 1999 par Henri Lagarde de préparer son départ avec Alain Guillemin, son « complice » de vingt ans.

seul départ du pionnier, mais qui sont liées aux conditions de mise en œuvre listées ci-dessus.

En résumé, qu'il soit plutôt réactif ou plutôt proactif, le marquage se déploie sur trois dimensions :

- des pratiques et des postures managériales internes à l'entreprise en tant qu'organisation. C'est ainsi que le marquage véhicule une construction référentielle, un positionnement, intentionnel ou modelé par l'histoire et par des événements, un projet stratégique et opérationnel qui guide et encadre les actes d'un entrepreneur ou d'une entreprise ;
- des modes d'échanges et des interdépendances qui sont coproduits par l'entreprise en liaison avec des acteurs extérieurs. Le marquage se traduit par un ensemble de relations liant l'entreprise à de multiples acteurs : des consommateurs, des distributeurs, la presse, des associations, des groupements professionnels, les pouvoirs publics, les instances de certification, etc. ;
- des dimensions sociétales qui prennent la forme de mondes spécifiques, de statuts, de rôles sociaux, de valeurs et de principes moraux.

5

Un juste état d'esprit

Le marquage ne naît pas du hasard. Il ne traduit pas non plus un état de grâce. Il suppose qu'existe en préalable un terreau sans lequel rien ou presque ne sera possible et durable. Il implique que l'entrepreneur et l'entreprise s'équipent de compétences spécifiques et se dotent d'aptitudes particulières.

Vouloir devenir marqueur ne signifie pas qu'on en devient capable d'un claquement de doigts. Il est certes utile d'avoir assimilé des concepts de marketing stratégique et d'avoir appris à manier des techniques de communication ou d'étude de marché. Le marquage fait fondamentalement appel à autre chose : la possession d'un juste état d'esprit. Le présent chapitre est consacré à l'examen de ce prérequis essentiel tant pour les individus que pour les entreprises qui aspirent à utiliser le marquage comme compétence distinctive.

Le sabir du management international désigne par le terme de *adequate mindset* une tournure ou un état d'esprit qui convient pour atteindre de façon pleine et entière un certain objectif. Plus précisément, cette expression qualifie un ensemble de traits propres à l'individu ou à la collectivité qui les porte. Cette *Gestalt* assemble divers ingrédients : des catégories cognitives et des visions du monde, des références morales et des valeurs, des convictions et des croyances, des aptitudes comportementales et des styles relationnels.

Cet état d'esprit particulier soutient l'ambition d'une démarche de marquage, permet d'en concevoir la ligne et d'en conduire au quotidien la réalisation, la constance dans l'exécution étant au moins aussi essentielle que l'ingéniosité de la conception. Le marqueur n'est pas qu'un inventeur ou un innovateur de talent, il est aussi un entrepreneur, quelqu'un qui se situe hors des postures communes. Si on ne mobilise pas cet état d'esprit, on aura du mal à atteindre l'excellence. C'est d'abord et avant tout sous cet aspect que les hommes et les entreprises généralement cités comme des figures emblématiques du marquage ne ressemblent en effet pas tout à fait aux autres.

D'autre part, le juste état d'esprit n'est pas seulement la propriété d'un individu en particulier, par exemple celle de l'entrepreneur qui énonce une vision marquante et qui invente un dispositif d'excellence. Un juste état d'esprit qui serait limité à une seule personne et qui, donc, ne serait ni porté ni relayé quotidiennement par le reste des personnes, ne mènerait pas loin. Les grands créateurs de marquage savent jouer du collectif dont ils s'entourent. Le juste état d'esprit est une culture partagée. Elle s'apprend et elle rassemble.

Six traits majeurs et récurrents qualifient l'état d'esprit nécessaire à un marquage d'excellence :

- Repérer et donner du sens aux phénomènes en devenir et aux mondes en émergence ;
- Regarder le monde extérieur (la société) de manière plus large, bien au-delà du seul marché ;
- Se soumettre à la sanction de l'information adéquate ;
- Adopter une vision enrichie ou holiste du client ;
- Vouloir changer les règles du jeu et faire évoluer les conventions sociales ;
- Mettre le client au centre de l'entreprise.

Six entreprises illustreront la présence constante de cet état d'esprit et sa déclinaison rigoureuse. Chacune de ces dernières sert ou a servi de référence communément invoquée par les milieux du management et souvent admirée par la communauté des marketeurs. D'autre part, ces entreprises sont actives dans des secteurs fort différents, sont d'origines nationales variées, et adoptent des postures de marquage proactif ou s'en approchant. Enfin la moitié d'entre

elles se sont fondées *ex nihilo* autour de leur stratégie de marquage. Les trois autres, qui avaient déjà une longue histoire, ont utilisé le marquage comme un levier de leur refondation ou d'un nouvel élan. Ainsi, et bien que classée en marquage proactif, car ayant conquis et modelé un nouveau territoire, le centre ville, l'enseigne Monoprix avait déjà près d'un demi-siècle d'existence lorsqu'elle s'est régénérée.

Tableau 2. Profil des entreprises servant d'illustrations

	Secteur d'activité et pays d'origine	Place du marquage dans l'histoire de l'entreprise	Type de marquage	Période de marquage
Benetton	Fabrication de pulls. Italie	Fondateur	Proactif	1965-1990
Ikea	Vente de meubles de maison. Suède	Fondateur	Proactif	1971-1990
Club Med	Hôtellerie de vacances. France	Fondateur	Proactif	1955-1970
Monoprix	Magasins populaires. France	Refondateur	Proactif	1988-2005
First Direct	Banque de détail. Royaume-Uni	Refondateur	Réactif	1989-2005
Damart	Fabrication de sous-vêtements. France	Refondateur	Réactif	1960-2005

L'ÉCOUTE DES MONDES EN ÉMERGENCE

Le premier trait de l'état d'esprit propice au marquage se traduit par le fait de savoir nourrir l'inspiration stratégique à l'aide d'un décodage précoce de signaux sociétaux. Le bon marqueur tourne le dos aux conventions admises dans son entreprise et sur le marché à un moment donné. Il n'hésite pas à croire que le monde auquel s'adresse son entreprise est en train de disparaître et qu'il doit évoluer.

Le mauvais marquage se fonde sur les traits du monde présent qui sont autant d'héritages du passé en voie d'être remis en cause par un futur déjà en marche. Il se place là où la concurrence a de fortes chances d'être déjà solidement implantée et la demande raisonnablement servie. D'une certaine manière, il énonce et pilote le projet de l'entreprise en regardant dans le rétroviseur.

Les dirigeants et entreprises qui bâtissent des marquages à succès manifestent un talent très particulier. En termes familiers, on dirait qu'ils mélangent un culot certain, beaucoup de nez et pas mal de chance.

En marquage réactif, ils comprennent que les pratiques courantes font perdre pied par rapport à un territoire distinctif ou spécifique qu'il faut reconquérir et en bouter hors les concurrents qui se sont installés à la place de référence.

En marquage proactif, ils se tiennent à l'écoute de ce qui leur paraît dans la société du moment constituer des frémissements ou des signaux faibles susceptibles de se transformer en courants porteurs dans un proche avenir. Leur stratégie est une stratégie de précocité. Bien avant leurs concurrents, ils détectent les évolutions sociales, morales ou esthétiques en cours. Puis ils examinent leurs implications, les opportunités qu'elles peuvent ouvrir et les solutions que leur business peut élaborer. Le but de ces pionniers est évident. Ils veulent être les premiers à les servir, au besoin en accélérant leur éclosion.

Cet état d'esprit donne un profil très particulier aux individus et aux organisations qui l'endossent. Le marqueur fonctionne comme une sorte d'éponge sociale. Il s'intéresse aux tendances naissantes et aux transformations probables des comportements, des modes de vie, des aspirations, des valeurs et des institutions. Son aptitude à décoder les signaux mieux ou avant les autres est fortement corrélée

à la richesse de son référentiel et, souvent, à la pauvreté du référentiel de ses concurrents réels ou potentiels.

Le marqueur se met lui-même en situation, par exemple par ses fréquentations et par son emploi du temps, pour capter ces signaux émergents. Il fréquente des cercles plus larges que ceux de sa profession. Il accorde de l'attention à des milieux sociaux habituellement lointains du monde des affaires et même des spécialistes des études de marché. Il écoute la société et les phénomènes émergents en matière de consommation, de culture, de religiosité ou encore d'habitat. Il s'imprègne de sciences sociales et prend les artistes au sérieux. Il accorde de l'attention aux phénomènes marginaux ou souterrains et se livre à des spéculations prospectivistes. Il utilise son intuition et sa sensibilité. Ce qui fait sens pour lui est moins ce que ses pairs racontent et ce que les chiffres savent mesurer que ce que des observations en profondeur font remonter de faits qu'il estime être porteurs de sens pour l'avenir.

En outre il aspire à créer et à apporter un mieux-être au bénéfice des consommateurs dans la société. Son discours est missionnaire sinon politique. Il se vit comme un façonneur de la vie des individus dans la Cité, un producteur de valeurs au sens large du terme.

Enfin le marqueur ne se range pas parmi les prophètes éthérés. Il ne prend pas ses rêves pour des réalités même s'il est convaincu qu'ils adviendront à terme grâce à son travail. Il ne se montre pas un innocent zélote de l'utopie altruiste, car la faisabilité économique reste sa finalité. Bien entendu, il n'est pas non plus un conformiste qui a peur de son ombre chaque fois qu'il ne se plie pas aux conventions de son milieu et aux bonnes manières existantes de son monde. Le marqueur transforme les habitudes et les règles du jeu, la façon de vivre et de consommer, le statut des objets et des identités. Il valorise la position d'*outsider*.

C'est ainsi que Luciano Benetton naît en 1935 dans une région pauvre du nord de l'Italie. Il travaille dès l'âge de quatorze ans dans un magasin de vêtements à Trévise. Il vend aussi par esprit militant des journaux engagés à gauche. En 1955, il crée avec sa sœur Giuliana un atelier familial de fabrication de pulls, pulls qu'il vend lui-même à vélo, en porte-à-porte. Par deux fois au moins, il va faire preuve d'un sens de l'intuition remarquable.

À la fin des années 1950, Benetton identifie un phénomène qui retient son attention. Les pays occidentaux connaissent à l'époque

une phase de boom économique. Elle se double d'une croissance démographique soutenue qui crée une horde d'adolescents et de jeunes adultes. En même temps, le contexte psychologique est extraordinairement positif. Les Italiens veulent rompre avec la grisaille des années de guerre et de reconstruction. Ils manifestent de ce fait un appétit énorme pour tout ce qui est ludique, non orthodoxe, coloré. Or il n'existe pas, à cette époque, de pulls destinés aux jeunes, pas plus qu'il n'existe, pour les adultes, de pulls plus décontractés. Personne dans l'industrie n'offre de quoi distinguer et satisfaire ces nouveaux clients. Le district industriel de Prato permet le recours à des réseaux de fournisseurs flexibles et concurrentiels. C'est sur l'alchimie entre ces opportunités que Luciano et sa famille vont bâtir leurs concepts novateurs en matière de design, de production, de distribution et de communication.

Une seconde intuition forte prend corps en 1989. Benetton se lance dans des campagnes de communication prônant l'égalité raciale. Jugée non convenable même par les milieux des créatifs de la publicité, et suicidaire par les cercles économiques sur le moment, cette initiative traduit, au moins en partie, une autre manière pour l'entreprise d'être congruente avec un fait dont elle est familière. Elle sait identifier l'émergence d'un nouvel anticonformisme qu'expriment les cibles privilégiées de l'entreprise. Les jeunes et les adultes semblent en effet de plus en plus désireux d'adopter un style de vie décontracté en rupture avec les conventions de leurs aînés. Certes le caractère cru des photographies, le propos ouvertement polémique et politique des messages, dérangent et choquent. Pourtant, entre 83 et 95 % de la population de 18 à 24 ans diront, en France, avoir aimé ces premières campagnes antiracistes. Le taux a certainement été encore plus élevé chez les clients Benetton.

C'est en 1971 qu'Ikea lance officiellement la formule qui fait le succès de l'entreprise : assemblage du meuble par le client, vente en libre accès, disponibilité immédiate des éléments, etc. Cette date est cependant précédée d'une période d 'environ 20 ans au cours de laquelle son fondateur, Ingvar Kamprad, se taille une place sur le marché des meubles en multipliant les essais et les erreurs. La formule de 1971 trouve son assise dans l'attention accordée à une observation faite dans son environnement immédiat. Les classes laborieuses suédoises éprouvent à l'époque de grandes difficultés pour accéder à un ameublement qui soit à la fois de bonne qualité et

compatible avec leur budget. Cette démarche dite de démocratisation de l'équipement de la maison est résumée par Kamprad dans la mission qu'il va assigner à Ikea. « Nous offrons un large assortiment d'articles d'ameublement avec un design et des fonctions adéquates, à des prix si bas que la majorité de la population pourra les acquérir. »

Une troisième illustration de création de marquage se nourrissant d'un ancrage profond et intuitif dans des tendances sociétales émergentes est le fait des fondateurs du Club Méditerranée aujourd'hui rebaptisé Club Med.

Il est créé dans l'immédiat après-guerre, en 1950, par Gérard Blitz. Initialement il se constitue sous la forme d'une association à but non lucratif, comme un club sportif regroupant des amis et des interconnaissances. Les membres de cette association dorment sous la tente, dans des sacs de couchage, et partagent à tour de rôle les tâches collectives.

Cette aventure capitalise à l'époque sur une aspiration à laquelle l'industrie établie du tourisme hôtelier n'accorde paradoxalement aucun crédit alors que des couches sociales nouvelles et solvables la portent. Blitz détecte un appétit considérable des populations urbaines pour les loisirs et le sport, à condition qu'il soit assouvi dans un univers offrant un confort sans souci. Gérard Blitz conçoit la formule du club, produit dont toutes les facettes participent à la sérénité des vacances et à leur extraterritorialité par rapport au monde de tous les jours. C'est ainsi que sont bannis tous les signes extérieurs pouvant manifester les différences de statut social entre personnes dans les villages. Avec des participants restant constamment en maillots de bain et sans circulation interne d'argent, le village de vacances valorise cette vertu égalitaire qu'apprécient les nouveaux cadres. Comme l'affirmera bien plus tard un slogan publicitaire américain du Club Med, il fournit un « antidote à la civilisation ».

En 1954, Gilbert Trigano, par ailleurs fournisseur des tentes des premiers villages et ami de Gérard Blitz avec lequel il partage des affinités politiques, rejoint le Club à plein temps. Il transforme l'association à but non lucratif en une entreprise à but lucratif. Ainsi, les tâches de la table et de la chambre gérées jusque-là sur un mode collectif par les groupes de membres seront-elles dorénavant confiées à du personnel de service (à ne pas confondre avec les GO, les fameux « gentils organisateurs »). En effet, il apparaît alors clairement que, dans une

société dite de loisirs dans laquelle les classes moyennes voient leurs revenus croître, il faut échapper au ménage et à la cuisine pour vivre dans un environnement réellement « sans souci ».

Benetton, Ikea, Club Med illustrent bien une catégorie d'entreprises qui, dès leur fondation, nourrissent leur projet en prenant en compte des vecteurs sociaux extrêmement porteurs.

First Direct, Monoprix et Damart, pour leur part, fournissent des exemples de marquage d'un autre type. Héritières d'une histoire, déjà existantes, ces entreprises se sont avérées particulièrement talentueuses à un moment donné pour se réinventer, trouver un second souffle, se refonder, grâce et à partir de leur aptitude à capter les signaux sociaux pertinents pour leur activité.

Lancée en octobre 1989 à Leeds par la Midland Bank, First Direct est une banque de détail téléphonique personnalisée (Larréché, Lovelock et Parmenter 1997; Larréché et Cagna 2005). Elle fonctionne vingt-quatre heures sur vingt-quatre et sept jours sur sept. Dès sa création, First Direct fut capable de capitaliser sur la grande frustration de nombreux clients bancaires eu égard aux inefficacités et contraintes du système d'agences territoriales. Ainsi une enquête réalisée en 1988 avait révélé qu'environ 40 % des clients jugeaient les heures d'ouverture des agences peu commodes. En outre environ 50 % d'entre eux affirmaient qu'ils n'avaient jamais rencontré leur directeur d'agence et qu'ils se rendaient d'ailleurs à leur agence le moins possible. Plus fondamentalement, un nombre croissant de Britanniques semblait devenir de plus en plus soucieux de gain de temps. Les transactions de base avec leur banque leur apparaissaient comme autant de corvées. La société britannique de la fin des années 1980 semblait de plus en plus mûre pour toute solution bancaire qui réduirait cette corvée. Or, et en même temps, l'équipement du Royaume-Uni en téléphones s'était suffisamment généralisé pour que le pari initial de First Direct paraisse raisonnable à l'entreprise et à ses clients.

Monoprix offre un deuxième cas de refondation intéressant. L'entreprise avait été créée par les Galeries Lafayette en 1932. Son créneau était de répondre aux besoins, et aux possibilités financières, des classes laborieuses ayant subi de plein fouet les effets dévastateurs de la grande crise née en 1929-1930. Situés en centre-ville, les magasins dits populaires offraient un assortiment de produits de consommation de base, essentiellement de type alimentaire, et à bas

prix, initialement à prix unique, d'où leur nom. Cette démarche, qui était axée sur l'habitat et le pouvoir d'achat de la société française à cette époque, avait diffusé dans les autres grands magasins français. Le Printemps avait établi des magasins à l'enseigne Prisunic et les Nouvelles Galeries avaient répliqué par l'enseigne Uniprix.

Néanmoins, dès les années 1960, les villes commencent à se vider de leurs résidents à bas revenus qui migrent vers des banlieues plus ou moins lointaines. Les habitants établis dans le centre changent. Ils deviennent plus riches et plus soucieux de mode. En même temps, ils demeurent toujours aussi friands de la commodité d'achat et de proximité que permettent les Monoprix.

De multiples ajustements seront accomplis pour faire coïncider l'offre de Monoprix avec cette réalité, mais sans changer pour autant le concept de magasin populaire. Ce n'est qu'à partir de 1982 que Philippe Houzé, alors nommé directeur général de l'enseigne, entreprend de métamorphoser l'ancien concept de façon radicale. Il le recentre fondamentalement sur les styles de vie urbains. Un nouveau concept, le « Citymarché », sera élaboré, puis complètement peaufiné et explicité dans les années 1994-1996.

Le Citymarché est une innovation pleine et entière dans une France largement appauvrie de ses petits commerces de proximité et subjuguée par les hypermarchés généralistes de banlieue. Cette forme de magasin concilie deux particularités. D'une part, elle établit un *mix* entre l'alimentaire et le non alimentaire. D'autre part, elle offre un rapport jugé satisfaisant entre la qualité et le prix, le tout étant par ailleurs situé dans un contexte de shopping où la commodité d'achat, le plaisir et l'originalité (la « surprise ») sont savamment dosés, et la dimension de service sans cesse valorisée. Le fait décisif du Citymarché, c'est qu'il ne cesse de se nourrir des nouvelles dimensions de style de vie des populations urbaines. Ainsi Monoprix va développer avec aisance et conviction de nombreux sous-concepts : Monoprix Vite Prêt, Monoprix Exotique, Monoprix Bio, Monoprix Vert. Ce dernier anticipe d'ailleurs sur ce qui sera appelé par la suite le développement durable. Monoprix est aussi la première enseigne à lancer en mars 2002 des produits issus du commerce équitable sous la marque Alter Ego. Pour toutes ces tendances, Monoprix est donc clairement un pionnier, qui se montre capable de les décoder de façon précoce par rapport à ses concurrents et de présenter une offre de produits convaincante.

Damart est notre dernier exemple d'entreprise qui a su se renouveler ou se refonder grâce au décodage qu'opèrent ses dirigeants de signaux sociétaux. Créée en 1953 par la famille Despature, cette entreprise vendait aux seniors, principalement aux personnes de plus de soixante ans, des sous-vêtements et des vêtements de protection contre le froid. Or, dans les cinquante années qui suivent, et loin de se cantonner dans ce qui fait le succès de son marquage initial, Damart va évoluer significativement et à plusieurs reprises de la seule chaleur du vêtement vers la vitalité du client qui le porte. Les années 1950 sont celles d'un positionnement sur le remède. Les années 1960 jouent la carte de la santé. Les années 1970 choisissent le segment de la chaleur. Lui succède dans les années 1980 le thème du confort. Les années 1990 déploient une offre basée sur le bien-être, qui anticipe de peu l'affirmation de valeurs de c*ocooning* de la part des générations post-1968.

À chaque fois, Damart capte avant tous ses concurrents des tendances émergentes et restructure en conséquence son positionnement en termes de produits, de communication et de distribution. Grâce à cette distanciation de l'image initiale, l'entreprise voit apparaître une seconde cible de clientèle, les 45-55 ans. Cette dernière est porteuse d'une aspiration inédite dans le sous-vêtement et le vêtement de protection contre le froid. Elle investit ces objets d'un statut un peu plus mode en même temps qu'elle veut ne pas perdre trop de temps dans un magasin.

UNE VUE LARGE ET OUVERTE DU MONDE EXTÉRIEUR

Un deuxième trait distingue l'état d'esprit adéquat au marquage d'excellence. Son espace de référence pour l'action économique de l'entreprise ne se limite pas au marché. Il devient la société.

Les concurrents des Benetton, Ikea, Monoprix et autre First Direct leur laissent les coudées franches car, à leur différence, ils ne s'intéressent en dernière analyse qu'à la dynamique actuelle de la concurrence. Ils laissent aux pionniers le risque de l'innovation. Ils se montrent sceptiques au nom d'un réalisme consistant à ne croire que ce qu'ils voient. Ils sont convaincus de pouvoir rattraper un éventuel retard grâce à leur expérience ou à leur taille. Or le mar-

quage implique un référentiel plus large, et non la seule dynamique de la concurrence évaluée par des critères comme la part de marché. L'expérience des entrepreneurs établis est souvent — au grand bonheur de l'innovateur — une source de cécité ou de retard par rapport aux signaux sociétaux.

Lorsque Benetton identifie l'opportunité de lancer une collection de pulls aux couleurs vives et chatoyantes, il constate que ce créneau est complètement délaissé par ses concurrents gros et petits. L'offre sur les pulls destinés aux jeunes et aux adultes désireux d'avoir une tenue décontractée et gaie n'existe tout simplement pas. Ce qui traduit le fait que la concurrence raisonne produit alors que Benetton raisonne client.

Benetton adopte aussi une posture atypique en termes de points de vente. Il est le premier à oser monter des magasins de pulls monoproduit et monomarque, c'est-à-dire qui donnent *de facto* au produit et à la marque des lettres de noblesse qu'aucun distributeur ne leur a jusque-là octroyés. Face à une telle audace, la concurrence reste dubitative et ses réactions plutôt lentes. Il est intéressant de constater qu'aujourd'hui encore, Benetton a de multiples concurrents locaux en matière de distribution tels que Giordano en Asie, mais qu'aucun d'entre eux ne se confronte à Benetton au plan global.

Ikea capitalise progressivement d'autant plus sur les attentes de démocratisation de l'ameublement qu'aucun producteur suédois n'avait jusqu'à présent jugé ce positionnement pertinent. Ses concurrents font d'ailleurs pression sur le syndicat des fabricants de meubles suédois pour que ses adhérents cessent de vendre à Ikea dès le début des années 1950, soit bien avant 1971, date de la formule définitive d'Ikea. Cette dernière saisit le boycott comme une opportunité et achète en 1961 des meubles en Pologne, à bas prix et en masse. Progressivement elle se constitue son propre réseau de fournisseurs dans des pays dans lesquels on trouve à la fois une main-d'œuvre à bas coût et des vrais talents artisanaux. L'entreprise est ainsi rapidement poussée à élaborer elle-même ses propres meubles. L'étroitesse d'esprit persistante de ses concurrents a largement aidé Ikea à enrichir la maîtrise de son métier.

Il ne faut cependant pas exagérer le caractère cohérent et rationnel de la façon dont la formule Ikea a été élaborée (Villette et Vuillermot 2005). Elle résulte beaucoup plus d'une suite de solutions improvisées qui permettent à l'entreprise de transformer des

contraintes en opportunités. Le meuble démontable et emballé dans un carton plat est imaginé en 1956 pour vendre par correspondance. Si la formule commerciale échoue, les meubles proposés étant de qualité fort médiocre, le concept de meuble plié reste. La formule du magasin couplé à un entrepôt date pour sa part de 1971, à la suite de l'incendie du magasin de Stockholm.

Le Club Med a pu, pendant de nombreuses décennies, consolider avec une relative quiétude sa domination dans le secteur des clubs de vacances. Certes de nombreux imitateurs sont apparus au fur et à mesure. Mais aucun n'est jamais parvenu à dupliquer toute la richesse du concept. Les accros du Club manifestaient leur fidélité à la formule parce qu'ils pouvaient retrouver son ambiance et son esprit dans de nombreuses localisations dans le monde. Le nombre de villages, leur diversité, la qualité des sites d'exploitation étaient des armes concurrentielles essentielles. Or, les imitateurs jouaient petit bras par rapport au Club Med qui finit par racheter nombre d'entre eux. Ce fut le cas de Voir et Connaître en France, de Valtur en Italie, entre-temps revendu, et plus récemment d'Aquarius.

Un autre facteur a facilité l'implantation initiale du Club Med, notamment en France et dans de multiples pays européens. Les agents de voyage avaient vu la naissance du Club d'un mauvais œil. En effet cette formule les privait d'une activité qu'ils considéraient comme leur apanage : la construction de *packages* touristiques. Devant cette réticence, le Club Med décida de se lancer dans la distribution directe, via ses propres agences et centres d'appels téléphoniques. Ceci lui permit une meilleure maîtrise de son image.

Un état d'esprit très ouvert n'est pas l'apanage des seuls innovateurs. Pourquoi les refondateurs eux aussi peuvent-ils bénéficier d'une relative absence d'agressivité concurrentielle et, de ce fait, bâtir une distinction indéniable dans leur secteur ?

Le cas de Monoprix est intéressant à cet égard. Son seul concurrent apparent dans les années 1980-1990 s'appelait Prisunic. De fait, il ne l'était plus vraiment depuis de nombreuses années dans la mesure où ces deux enseignes n'étaient pas, à de très rares exceptions près, en concurrence frontale sur le plan local. Monoprix et Prisunic ne se contestaient plus, depuis belle lurette, une situation de domination dans telle ou telle localisation de centre-ville. Le réseau des Prisunic, alors filiale du groupe Pinault-Printemps-Redoute, gardait des forces indéniables, notamment en terme de mode, mais restait

prisonnier d'une logique de maximisation de revenus à très court terme. Pour sa part, Monoprix travaillait plus dans une perspective de durée moyenne.

En revanche, plus problématique pour Monoprix était la concurrence indirecte, en particulier celle des hypermarchés situés à la périphérie des villes et qui pouvaient tenter les clients du centre-ville. Monoprix avait évalué que, pour des produits comparables, la clientèle de centre-ville n'accepterait de payer qu'une modeste prime de prix (de l'ordre de 4 %) par rapport aux hypermarchés en échange de la proximité et de l'économie de temps et d'effort que proposait par sa proximité Monoprix. Afin de pouvoir atteindre ce niveau acceptable de prix à la vente, Monoprix souffrait d'un handicap majeur. L'entreprise se situait en deçà de la taille critique en terme de puissance d'achat face à ses fournisseurs. Ce problème fut résolu de deux façons. Monoprix conclut, pour les achats, une alliance stratégique avec Casino qui se transforma ensuite en *joint-venture*, Casino possédant aujourd'hui 50 % de Monoprix. Par ailleurs et surtout, Monoprix fit en octobre 1997 l'acquisition de Prisunic.

Damart s'est affranchi quelque peu du jeu concurrentiel en déplaçant le combat vers un territoire autre que celui du produit, même si les innovations technologiques dans ce domaine restent réelles. L'entreprise a construit un monde nouveau qui est celui de l'expérience unique que le client de Damart vit lorsqu'il interagit avec elle. La compétence mobilisée par Damart est celle du talent à transmettre des expériences à ses clients.

First Direct a compris que son marché n'était pas *stricto sensu* la banque standard, mais la construction, pour ses clients, d'une économie de temps (de *time-saving convenience* en jargon anglophone) qui est prolongée par une personnalisation des interactions. Cette approche lui ouvre *de facto* deux potentiels. D'une part, elle permet l'amplification de son offre, à laquelle est vite intégré un produit comme l'assurance-automobile, par exemple. D'autre part, elle assure la fidélisation d'un client qui n'est plus froidement considéré comme un compte bancaire, mais, au contraire, comme un individu avec lequel on entretient une relation dynamique. La concurrence de First Direct, même si elle utilisait le téléphone comme canal de distribution complémentaire à ses agences, ne comprit que trop tardivement la richesse de la proposition nouvelle de First Direct, ce qui permet à cette dernière de prospérer en toute quiétude.

LA SOUMISSION À LA SANCTION DE L'INFORMATION ADÉQUATE

Le marquage mobilise une troisième faculté : une tenace et confiante croyance dans les vertus de l'information. Dans certains cas, cette attitude se rapproche même de la passion. Son corollaire est une pleine acceptation du verdict que rend cette information, au besoin par une sanction sans appel

Le marquage suppose un état d'esprit totalement pragmatique. L'expérience subjective et les bonnes raisons qu'on se donne ne résistent pas aux faits et à leur contenu. Les démarches d'excellence en matière de marquage se sont nourries, et se nourrissent, d'information. Le projet se définit et se corrige en marchant, par essais et par erreurs.

Il faut prendre cette notion d'information dans son acception la plus large. Ce peut être de l'information scientifique telle que l'exploitent de manière obstinée des entreprises comme Royal Canin et L'Oréal. Ce peut aussi être de l'information statistique descriptive. Ce peut enfin être une information remontant de l'expérience directe du terrain.

L'information n'est, bien entendu, pas mutuellement exclusive de l'intuition. Bien au contraire, elle l'enrichit et la stimule, et réciproquement. C'est notamment le cas dans les démarches entrepreneuriales à leur naissance. Elle ne suppose pas le renoncement à une vision plus générale dont elle sert de test expérimental en vraie grandeur. Par ailleurs, elle ne signifie pas pour autant que l'on cède à la myopie du seul court terme des seuls résultats financiers mensuels. Mais tout est dans l'arbitrage entre le court terme comme ressource et le moyen terme comme objectif.

Autrement dit, l'information doit être une source d'apprentissage et non de raidissement. Elle déclenche une activité par l'essai et par l'erreur. Le fait que le marquage marche ne dispense en aucune manière de cesser de réfléchir aux raisons du pourquoi il marche. Le marquage proactif suppose que l'individu et l'entreprise comme organisation échappent au syndrome de la dissonance cognitive, qui conduit à refuser la crédibilité des informations qui démentent les préjugés et les croyances que l'on porte avec soi (Festinger 1957).

Luciano Benetton, tout en vendant lui-même la collection familiale dans tous les recoins de l'Italie, avait capté les frustrations des

consommateurs. Il appliqua l'information qu'il avait recueillie sur le terrain au peaufinage d'un nouveau concept de pull. Quelques années plus tard, il observa autre chose qui lui parut stratégiquement exploitable, l'analyse des tendances du marché. Par exemple les ventes d'hiver dans certains magasins comme ceux de la station de montagne de Cortina d'Ampezzo, lieu à la fois socialement branché et climatiquement précoce par rapport au reste de l'Italie, permettaient de récolter des informations précieuses pour calibrer en amont, dans la collection, le mix de modèles et de couleurs. Il en fit usage pour assurer un type de maillage informatique plus rapide et plus fin entre les points de vente, les entrepôts et les usines.

Au Club Med, la croyance en l'information est réelle mais s'est trop longtemps limitée à un outil remarquable mesurant la satisfaction qu'éprouvent ses clients sous la forme d'un questionnaire que les clients trouvent dans leur boîte à lettres à leur retour de vacances. Ce questionnaire, appelé « baromètre de satisfaction » dans le jargon du Club, bénéficie du taux de réponse exceptionnel de près de 50 %. Quand on sait l'importance du bouche à oreille comme générateur de business futur dans les métiers de services — 65 % des nouveaux clients du Club Med viennent principalement au Club du fait d'un bouche à oreille positif —, on saisit la pertinence et l'importance de ce baromètre. Cependant, un des dangers de l'utilisation unique et excessive d'un tel outil est de négliger la connaissance des « non-clients » et, donc, le recours à des outils plus classiques d'appréhension du marché.

Ikea manifeste également une croyance extrêmement forte dans les vertus de l'information. Comment pourrait-il en être autrement d'une entreprise qui doit gérer près de deux mille fournisseurs situés dans plus de cinquante pays et qui alimentent plus de deux cents magasins implantés dans près de quarante pays ? Cette information assure une fonction principale. Elle sert à contrôler la fiabilité du processus extrêmement rigoureux mis en place pour gérer, à bas coût et selon les normes de qualité requises, une constellation d'acteurs dispersés. Qu'en est-il de l'information sur le marché et les clients au-delà des statistiques de vente ? Le personnel est vivement encouragé à suggérer des initiatives. Celles-ci sont d'abord testées et limitées à un magasin particulier. En cas de succès, des mécanismes de fertilisation rapide de l'ensemble du système sont mobilisés. À cette fin Ikea utilise, par exemple, des atouts comme la grande mobilité

géographique du personnel d'encadrement, notamment des directeurs de magasin.

Chez First Direct, l'information est la pierre angulaire du système. En effet, la personnalisation de l'interaction avec le client est possible parce que les conseillers téléphoniques peuvent obtenir sur écran, de façon instantanée, l'historique personnalisé de ses relations avec le dit client. Qui plus est, cet historique comprend des informations qualitatives sur le client. Les conseillers et conseillères sont, en effet, formés à rentrer dans la base de données toutes les informations qualitatives pertinentes qu'ils glanent sur le client au cours des conversations téléphoniques. Ces données qualitatives permettent rapidement d'appréhender ce dernier autrement que comme un conglomérat statistique.

L'information est aussi extrêmement valorisée chez First Direct lors de la création de nouveaux modes d'interaction avec le client. C'est ainsi qu'en 1997 deux tests successifs de marché furent effectués par la banque avant que ne soit lancée l'option pour les clients d'interagir avec la banque à partir de leur micro-ordinateur. Une même démarche fut effectuée deux ans plus tard avec la banque sur Internet. Dans les deux cas, First Direct exploita pleinement les réponses des clients tests à ces nouvelles technologies afin de peaufiner son offre.

First Direct dispose aussi d'un système d'information opérationnel extrêmement sophistiqué pour gérer les temps d'attente et éradiquer autant que faire se peut les goulets d'étranglement. Cette efficacité immédiatement tangible par le client a une forte consonance en terme de marketing puisqu'une part importante de la promesse au client porte sur la rapidité de ses transactions bancaires.

Monoprix et Damart, chacune à sa façon, présentent des postures extrêmement originales dans leur croyance dans les vertus de l'information.

Le principal artisan de la régénération de Monoprix, Philippe Houzé, est un obsessionnel de l'imbibation sociétale via la presse écrite. C'est ainsi que chaque jour il lit à fond, hier comme aujourd'hui, cinq quotidiens, économiques et non économiques, ainsi que de nombreux magazines, notamment féminins, dont il détache les informations qu'il estime intéressantes pour le marquage, le tout en sus de sa lecture des publications professionnelles et d'une participation active à la vie du secteur des magasins populaires. Claude Sendowski, qui lui succède de 1997 à 2004 à la direc-

tion opérationnelle de Monoprix, reprend cette ambition de décodage précoce des tendances sociétales. Il la complète et la prolonge par une connaissance plus systématique et plus approfondie des clients de l'enseigne, en désagrégeant cette saisie au niveau de la zone de chalandise de chaque magasin. Le tout permet à la direction de Monoprix de pratiquer un véritable micromarketing, zone de chalandise par zone de chalandise, et d'effectuer dans chaque point de vente les adaptations nécessaires aux spécificités des marchés locaux. Claude Sendowski résume son état d'esprit dans une formule : « Ce qu'il faut, c'est qu'on essaie de rationaliser les points de vente plutôt que de les standardiser. »

Chez Damart, la convivialité et la relation de confiance avec le client qui en résulte conduit à un niveau d'information exceptionnel sur chaque client. Dans un document publié au début des années 1990, Damart indiquait recevoir et lire plus de 500 000 lettres par an de ses clients, la plupart largement laudatives. Ceux d'entre eux qui font des suggestions bonnes et utiles se voient remerciés par un petit cadeau. Cette culture de l'information est complétée par une batterie d'enquêtes auprès des clients et par deux visites annuelles effectuées par l'équipe des marketeurs dans chaque magasin au cours desquelles l'ensemble du personnel donne son *feedback* de façon exhaustive et détaillée sur sa perception des satisfactions et insatisfactions de la clientèle.

On observe plus généralement une forte propension des champions du marquage proactif d'excellence à la lecture personnelle de sources écrites qui *a priori* ne sont pas strictement managériales. Le temps personnel consacré à cette activité est sacré car considéré comme un investissement cognitif primordial. Henri Lagarde emporte dans sa serviette de patron de Royal Canin aussi bien des récits sur les batailles militaires en Grèce antique que des rapports de vétérinaires sur les maladies des chiens. Il possède par ailleurs un petit bureau de travail qui ne sert qu'à la lecture. Les sources consultées peuvent parfois surprendre par leur nature apparemment hétéroclite. Les champions prêtent aussi attention aux sources orales. Ils pratiquent le *wandering around* pour détecter la pertinence des signaux faibles qu'ils croient avoir saisis. Rien n'est plus étranger au marquage proactif que le mythe du capitaine pilotant son navire depuis son poste de commandement et en consultant uniquement son tableau de bord.

UNE DÉFINITION ENRICHIE OU HOLISTE DU CLIENT

Le juste état d'esprit comporte une quatrième composante. Il véhicule une approche extrêmement enrichie du client qui n'est guidée ni par le court terme ni par une logique exclusivement marchande. Il peut prendre plusieurs formes dans les cas d'excellence.

L'objectif de cette approche est de transformer les consommateurs en individus, plutôt que de réduire les individus à leur seul registre de consommateurs. Ikea adopte à cet égard une philosophie clairement explicitée qui se résume en deux formules qui ne sont pas que des slogans bons pour l'affichage. La première énonce que « le but [d'Ikea] n'est pas de créer de la valeur pour les clients mais de les mobiliser pour qu'ils créent leur propre valeur à partir des offres de la firme ». La seconde souligne que « la richesse, c'est l'aptitude à pouvoir réaliser ses idées ».

Pour sa part, la filiale américaine du Club Med présentait, dans les années 1980, sa façon de transformer le client en GM (« gentil membre »). Comme l'indiquait une note de travail, « c'est un processus qui consiste à transformer une cohorte de professionnels, citadins et coincés — qui initialement sont étrangers les uns aux autres — en un groupe d'amis décontractés et enjoués qui sont des convertis au point d'aider les GO (« gentils organisateurs ») à accueillir le prochain groupe de citadins coincés ».

Pour Monoprix, institution de centre-ville s'il en est, des slogans publicitaires tels que « Dans ville, il y a vie » ou « À Monoprix, on pense à vous tous les jours » sont fidèlement représentatifs de l'obsession culturelle de respect du client urbain qui irradie au quotidien son encadrement.

Damart, pour sa part, est soudé par une sorte de philosophie pratique que traduit bien la formule « Chez Damart, on ne vend pas, on conseille ». Deux critères doivent triompher. L'un est la plus parfaite adaptation aux besoins du client. L'autre est l'établissement d'une relation de confiance durable entre le client et l'entreprise.

Chez First Direct, enfin, l'obsession de personnalisation et de valorisation du client imprègne à la fois toute la stratégie, toutes les opérations et tous les choix en matière de ressources humaines.

Les grands marquages se préoccupent, au premier chef, du client utilisateur. Le client acheteur est une priorité de second rang. Il n'est pas réduit à un statut de porte-monnaie ou à une carte de crédit sur

pattes. Dans la mesure où le client ciblé est celui qui assemble son meuble lui-même, Ikea entre dans une logique très poussée d'utilisation. Chez Damart, la logique de la santé associée au bien-être implique *de facto* un raisonnement qui se centre sur l'utilisation des produits. Un séjour au Club Med étant, par définition, une expérience, c'est donc le client qui décidera du mix d'activités qu'il effectuera lors de ses vacances en village. Ce sont les clients First Direct qui prennent l'initiative du contact avec leur banque. Ils sont, de ce fait, naturellement dans une logique d'utilisation. Trois mois sont dédiés à l'accueil et à l'éducation d'un nouveau client. Ensuite, First Direct met un point d'honneur à ne lui proposer des produits ou services complémentaires à ceux auxquels il a déjà souscrit que s'il les juge pertinents par rapport à son historique personnalisé.

La logique d'utilisation conduit, à son tour, le client à requérir davantage d'expertise de la part de l'entreprise vendeuse, que cette expertise soit véhiculée par le personnel de vente, comme le font les « conseillères » Damart, ou par le système marketing au sens plus large du terme. Ainsi, chez Ikea, les catalogues, le balisage des points de vente, l'étiquetage détaillé des produits, l'organisation même de la surface de vente suggèrent les produits en situation d'utilisation.

LA DISTANCIATION PAR RAPPORT AUX RÈGLES DU JEU

Le juste état d'esprit se caractérise aussi par l'absence d'inhibition et l'anticonformisme. Bousculer les règles du jeu préexistantes dans leur secteur aiguise l'appétit et attise l'imagination des marqueurs.

Cette démarche innovante, voire iconoclaste, combine de façon rigoureuse deux éléments. Elle procède de l'intuition des marqueurs, portés par le fait précédemment évoqué qu'ils capitalisent à fond sur les frustrations des consommateurs. D'autre part, elle s'exerce tant à l'égard des clients, du marché et de la société qu'à l'égard du personnel et d'autres partenaires de l'entreprise tels que les fournisseurs, les distributeurs, les prescripteurs, les institutions politiques, les associations.

Benetton a construit une offre qui a été et reste complètement iconoclaste par rapport aux stratégies préexistantes des fabricants de

pulls. L'entreprise a osé prendre à revers les bonnes pratiques du moment et a su réussir l'impensable. Elle ne décline plus la mode prioritairement selon les modèles, mais fondamentalement selon les couleurs. Reléguer le modèle au second rang était une audace perçue comme suicidaire par l'industrie et par le commerce du vêtement.

Par ailleurs son concept de magasins a été audacieux et complètement novateur dans un secteur qui fut longtemps celui de la boutique traditionnelle. Bentton ne vend que le pull et que le pull d'une seule marque. Ses vitrines transparentes permettent aux chalands de découvrir la magie des couleurs de l'extérieur du magasin. Les clients bénéficient du libre accès à la marchandise.

La communication publicitaire constitue le troisième volet de la révolution à la Benetton. Elle est axée sur des thèmes sociétaux censés être en résonance avec les aspirations des clientèles cibles de Benetton. Même pour un monde réputé audacieux, les agences de publicité, le fait d'utiliser des photos et des messages évoquant crûment la torture et le racisme pour stimuler la vente de pulls n'est pas ordinaire.

Benetton innove aussi sur d'autres plans qui sont plus relationnels. Il accepte de perdre l'apparente maîtrise de sa production. C'est ainsi qu'il bâtit un réseau ou un district industriel le liant à plusieurs centaines de sous-traitants de la région de Trévise à qui il confie des tâches de production non stratégiques telles que l'assemblage. Il fait de même avec des milliers de détaillants de par le monde. Si le principe est original pour l'époque, y compris dans un pays comme l'Italie, le moyen utilisé l'est beaucoup plus. Il s'appuie sur la confiance et non sur le contrat écrit. Benetton travaille avec ses distributeurs français ou japonais en construisant des relations solides de long terme qui reposent sur la parole donnée. Ce système permet évidemment d'externaliser au maximum les investissements et les risques. Par rapport à ses concurrents du monde de la mode, Benetton se dote d'une flexibilité stratégique extraordinaire.

La contrepartie de la dispersion est une aptitude exceptionnelle au contrôle. Ici encore Benetton ose briser les routines du business. Sur le plan commercial, ce contrôle est confié à des agents commerciaux. Ces *missi dominici* sont extrêmement puissants. Ils sont commissionnés sur leurs ventes aux détaillants. Ils sont d'ailleurs eux-mêmes encouragés à posséder tout ou partie de certains magasins.

Plus surprenant encore, ils n'entretiennent pas de liens contractuels formels avec Benetton.

L'hétérodoxie se manifeste également dans le choix de collaborateurs eux-mêmes non conformistes. Tel fut le cas de l'architecte qui conçut l'usine avant-gardiste de Benetton ou d'Olivero Toscani qui fut pendant de longues années le créateur publicitaire atypique de l'entreprise.

Ikea a révolutionné la vente de meubles et d'équipement de maison. L'entreprise suédoise met sur pied une nouvelle division du travail entre l'entreprise et ses clients, mais aussi entre elle et ses fournisseurs. Dans sa quête de démocratisation de cette activité, elle combine quatre traits jamais réunis jusque-là sous une seule enseigne : des prix bas, le fait que les clients transportent eux-mêmes leurs meubles à leur domicile et les assemblent, une garantie de produits fonctionnels de bonne qualité, la vente de produits sur le principe du libre accès à la marchandise dans de grands entrepôts.

En fait, Ikea réussit un exploit que l'on pensait impossible : développer une incomparable orientation service alors qu'elle opère dans un univers largement en libre-service.

Une première innovation touche à la relation du client au produit hors et dans le magasin. Ikea travaille sur l'amont de la visite en éditant un catalogue qui présente une information précise et en ligne avec les questions que se posera le client une fois sur le lieu de vente. Grâce au catalogue qu'elle leur adresse à l'avance, l'entreprise permet à ses clients à préparer leur visite. On ne va pas chez Ikea comme on va dans un autre magasin. Par ailleurs, l'agencement du point de vente est finement pensé et vraiment original. En effet, la mise en situation de produits complémentaires est extrêmement éclairante pour le client. Les produits sont étiquetés de façon précise. Enfin le client dispose à tout moment de la possibilité concrète d'avoir un recours immédiat à un vendeur, ce néanmoins à sa propre demande. Il n'est pas abandonné à lui-même mais reconnu.

Le deuxième ingrédient utilisé pour bâtir une démarche qui ne répond pas aux canons de la distribution en libre-service de l'époque consiste à décharger les clients de tout souci pendant son séjour en magasin. Des poussettes, des garderies pour enfants, des mètres et des crayons pour la mesure des dimensions des produits sont mis à disposition des visiteurs, autant d'éléments facilitateurs pour le

shopping. D'ailleurs le client est fortement incité par l'organisation physique des lieux à parcourir toute l'offre Ikea.

Le troisième ingrédient s'articule autour de la qualité. Le réseau de fournisseurs spécialisés de produits et de composants que bâtit Ikea leur impose de produire par quantités énormes. Les économies d'échelle ainsi engendrées permettent à Ikea de pratiquer des bas prix qui font partie de sa promesse au client. Mais les prix bas ne sont pas contradictoires avec la qualité. Ikea a été un pionnier en la matière par le rôle qu'elle a pris dans la gestion de spécifications et par l'élaboration de procédures qui servent à garantir la qualité souhaitée. Elle a été une des premières à formaliser un rôle de conseil permanent auprès de ses fournisseurs. En interne, dans ses magasins, et face aux clients, les procédures sont tout aussi rigoureuses, même si cette rigueur n'est pas incompatible avec les suggestions et les initiatives du personnel.

Le Club Med a inventé une nouvelle manière de prendre des vacances en phase avec la société des Trente Glorieuses. La promesse faite aux GM est triple : la rencontre, la gentillesse, l'apprentissage.

La rencontre est facilitée de multiples façons. L'architecture du village s'articule autour d'une zone centrale qui regroupe le restaurant principal, l'administration, les boutiques, la salle de spectacle. Le restaurant est organisé en tables de huit, ce qui implique que tout couple ou toute famille est *de facto* assis avec des personnes qui lui étaient inconnues auparavant. Le Club vend des lits et non des chambres. Plusieurs GM sont donc susceptibles de dormir dans une même pièce. Les chambres sont conçues et meublées d'une façon qui fut longtemps presque spartiate, sans télévision ni minibar, ce qui incite les GM à ne pas s'y attarder et donc à participer à des activités collectives. Aucun service en chambre n'est donné, ce qui oblige également les GM à aller prendre leur repas avec d'autres GM, y compris au petit-déjeuner ! Enfin, et surtout, chaque village offre sans cesse un grand nombre d'activités collectives qui sont organisées par les GO, ce qui favorise la vie de groupe et la rencontre.

La gentillesse, qui forme le deuxième attribut historique de la promesse, est inhérente à la culture Club Med. Elle est affirmée sémantiquement par des appellations telles que « gentils » membres ou organisateurs. Elle est, bien entendu, liée à la qualité du recrutement des GO, qui doit se faire sur des critères de personnalité et de

comportement, et non simplement sur des compétences techniques. Ainsi on veille à ce qu'un GO de plongée en eaux profondes, bardé de tous les diplômes requis dans ce sport, ne soit pas « infirme » en matière de convivialité et décourageant en termes de capacités relationnelles.

Enfin, l'apprentissage est aussi une valeur ajoutée exceptionnelle que le Club peut apporter aux vacanciers. Les GO sont aussi censés être des éducateurs dans leurs spécialités, qu'elle soit sportive, intellectuelle — activités d'informatique, bridge, scrabble, etc. — ou artistique.

Le Club Med est une société de service au sens plein du terme. Ceci implique donc que l'entreprise est vitalement dépendante d'un facteur : la qualité de ses ressources humaines. À prestations matérielles raisonnablement comparables, la réussite des villages sera fortement liée, ainsi que le confirment certaines études menées au Club Med, à la qualité du chef de village, de son équipe de GO, de l'ambiance et de l'animation qui en résulteront.

First Direct a bouleversé les règles du jeu dans la banque de détail britannique. Elle marie la commodité, la convivialité, la personnalisation et la rapidité, ce qui paraissait tout à fait impossible jusque-là. Ce faisant, l'entreprise démontre qu'une corvée peut être métamorphosée en une expérience positive. Le pari du téléphone comme très bon canal d'interaction personnalisée supposait de réunir un certain nombre de conditions. Il fallait l'accompagner de l'environnement technologique adéquat — les logiciels les plus performants de gestion des centres d'appel —, d'un système pertinent de collecte et d'exploitation des données quantitatives et qualitatives sur le client et, enfin, de ressources humaines particulièrement douées pour le service. Ainsi les conseillers téléphoniques sont choisis non pour leurs compétences techniques dans le domaine bancaire mais pour leur personnalité. Furent ainsi recrutés des infirmières, des travailleurs sociaux, des enseignants ou encore des pompiers, professionnels présumés maîtriser les vertus requises en matière de service : l'empathie, des habitudes de travail à des horaires irréguliers, la sérénité face à des situations de pression émotionnelle.

Le groupe bancaire Midland aura joué un rôle important dans la saga de First Direct. En plus de l'aide apportée sur le plan financier et par le partage de services comme les distributeurs automatiques de billets et le système de compensation des chèques, Midland, en

tant que propriétaire, a eu l'intelligence de laisser First Direct réinventer les règles du jeu de la banque de détail sans s'immiscer dans la vie quotidienne de la nouvelle banque au nom d'une tradition et d'un certain conservatisme alors très caractéristiques des vieilles institutions bancaires britanniques.

En quoi Damart a-t-il changé les règles du jeu au sein de son industrie ? En migrant progressivement, dans sa posture stratégique et dans sa culture, vers une proposition de service à base fortement expérientielle : être le compagnon permanent du bien-être de ses clients. Cette audace implique de fortes conséquences. La fonction de vente devient un acte de conseil. La directrice du magasin assure elle-même l'accueil des clients qui, de fonction subalterne, devient la pierre angulaire du système. Le point de vente devient lieu d'une convivialité quasi familiale. Damart souhaite que ses clients perçoivent les vendeuses conseillères comme « leur grande fille dévouée ».

Monoprix a bouleversé les conventions dans la grande distribution en articulant trois registres. L'enseigne a construit en centre-ville une alternative viable et attrayante aux grandes surfaces de périphérie, ce qui paraissait une gageure à l'époque. Elle a prouvé que les notions de facilité d'achat, de prix raisonnables sinon les plus bas, et de plaisir d'achat ne sont pas mutuellement exclusives. Elle a enfin démontré que, même pour les besoins courants ou routiniers, les clients s'attendent à ce que leur style de vie soit décodé de façon précoce et pertinente. Le quotidien n'est pas antinomique de la distinction.

La métamorphose avant-gardiste que Philippe Houzé fait opérer au magasin populaire qui devient un Citymarché se prolonge de trois manières.

Monoprix devient une locomotive de la marque de distributeur comme marque de qualité. Ce développement, précoce dans le contexte de la grande distribution française, lui donne une avance importante sur la concurrence et conforte son image d'excellence.

Le grand distributeur qu'est Monoprix innove aussi, se montre même iconoclaste, en développant avec ses fournisseurs autre chose que des rapports teintés de domination et de méfiance. Le partenariat construit par l'entreprise est guidé par une philosophie positive, la recherche conjointe de la qualité de l'offre, et par le pragmatisme, la part de marché plutôt modeste qu'occupe Monoprix par rapport aux grandes centrales d'achats ne rendant pas souhaitable une atti-

tude conflictuelle. C'est dans cet esprit qu'en 2001, lors du *Monop Show*, la convention annuelle de l'entreprise à laquelle sont aussi invités les fournisseurs, le directeur général de l'enseigne déclara avec insistance à ces derniers : « Vous devez considérer que Monoprix, c'est le laboratoire *in vivo* de l'innovation en France. »

Enfin, Monoprix, qui veut devenir une institution phare du commerce de centre-ville, épouse activement la cause urbaine. Ses dirigeants se transforment en militants de la préservation et de l'animation de la vie urbaine. Ils assurent un lobbying politique dynamique à cet égard. Ils incitent également leur personnel à s'impliquer dans la vie sociale urbaine : participation à des associations locales, services aux personnes âgées des zones de chalandise, etc.

LE CLIENT AU CENTRE DE L'ENTREPRISE

Les marquages qui viennent d'être passés en revue présentent un trait commun qui se situe à la limite de la banalité ou du bon sens. À chaque fois, le client est omniprésent, même si, dans certains cas, cette présence reste implicite. Autrement dit, l'excellence du marquage se traduit par le fait que le client devient l'affaire de tous au sein de l'entreprise, et non plus la seule propriété du marketing.

Des six cas examinés, Damart est certainement celui dans lequel la présence du client est la plus explicite. L'entreprise s'assure qu'il est constamment présent dans la tête, dans les faits et gestes de tous ses employés, quelle que soit par ailleurs leur fonction. Le fait est manifeste en magasin. Le recrutement du personnel de vente, largement féminin, se fait selon certains critères de personnalité en parfaite adéquation avec le profil et les attentes du client. Les nouvelles recrues sont destinées à être des conseillères à la fois conviviales et compétentes, et non des vendeuses. L'accueil en magasin est effectué par la directrice, ce qui confère à cet accueil un statut exceptionnel.

Les autres fonctions de l'entreprise ne sont pour autant pas coupées du client, bien au contraire. L'équipe de marketing utilise à fond le personnel de vente en magasin comme une source d'informations et de suggestions. Même le personnel de production est placé sous l'égide du client. C'est ainsi que les vêtements sont pliés dans leur emballage de telle façon qu'ils puissent être portés dès leur réception, sans repassage préalable par leur usager.

Enfin, lors de l'évolution stratégique qui conduisit à diversifier le ciblage de l'entreprise, Damart a su immédiatement différencier son service afin de coller parfaitement aux multiples attentes des diverses cibles. C'est ainsi qu'un shopping à double vitesse est organisé en faveur des clients plus jeunes ou moins seniors qui apprécient un service rapide. Damart est devenu plus une entreprise de service que de produits manufacturés. Ses clients vivent une expérience dans laquelle ils se sentent impliqués, ainsi que le confirment les centaines de milliers de lettres comprenant de nombreuses suggestions que reçoit l'entreprise.

Le Club Med, société de service s'il en est, a poussé l'implication du client encore plus loin. Le GM est un acteur clé dans la production du service. Il s'insère dans la vie collective du Club, il participe aux jeux et à l'animation. La sémantique du Gentil Membre et du Gentil Organisateur suppose également cette symbiose entre l'entreprise et son client. Quand le Club Med rate cette intégration et cette symbiose, il devient son propre ennemi. Il détruit la fidélité du client. Il s'enclenche un processus incontrôlable de bouche-à-oreille négatif qui est particulièrement nocif dans le domaine du service, les rumeurs critiques étant estimées être cinq à six fois plus puissantes que le bouche à oreille véhiculant des jugements positifs.

La stratégie d'Ikea magnifie le client en créant une nouvelle division du travail dans laquelle le client devient acteur et partenaire lors de son acte d'achat et d'utilisation des produits. Ikea va, d'ailleurs, beaucoup plus loin que la simple coproduction de meubles. Ses points de vente offrent même aux couples et familles un conseil interactif plus général pour leur permettre d'améliorer leur cadre d'habitation et de vie, et cela sans contrepartie financière. La situation de shopping transforme ainsi le dit client en acteur proactif.

L'information que ses clients reçoivent sur les produits, sur la circulation au sein du point de vente, sur les conditions d'achat, est autant de signes de respect que l'enseigne manifeste à leur égard. Le *Ikea Store Book*, manuel de bonne conduite des employés, énonce des processus et des postures à respecter de façon impérative au sein du magasin. Trois rubriques sont sacrées : le souci altruiste d'éducation des clients, la mise à disposition des clients d'accessoires leur permettant par exemple de prendre eux-mêmes des mesures, les services à leur rendre.

La totalité du concept de First Direct a été élaborée pour répondre aux anciennes frustrations des clients de la banque de détail britannique, ce qui se traduit par le fait que toutes les fonctions de l'entreprise visent à créer leur satisfaction maximale. Les conseillers téléphoniques sont formés au dialogue téléphonique de manière à utiliser « leurs propres mots » et à rejeter tout dialogue standardisé. Ils nourrissent et utilisent une base de données essentiellement destinée à enregistrer des éléments qualitatifs de connaissance individualisée des clients. Les processus sont élaborés pour respecter la rapidité d'interaction qui fait partie de la promesse. La technologie du centre d'appels est elle-même génératrice de rapidité, notamment pour résorber des éventuels goulots d'étranglement, et de convivialité, par exemple par l'accès en temps réel des conseillers à des écrans personnalisés sur leurs clients. Enfin, la philosophie d'interaction imposée au personnel stipule que seules des propositions pertinentes pour le client et arrivant au bon moment lui seront adressées.

Le nouveau Monoprix s'est refondé en mettant en exergue un slogan concernant le client selon lequel « on pense à vous chaque jour ». Sachant que les penseurs sont localisés dans les services de marketing et des achats, on pourrait en déduire que le client n'est l'affaire que de ces services. Pourtant l'entreprise l'a mis au centre de son activité d'une manière plus explicite. Elle a adopté une démarche qui s'appuie de façon fine et rigoureuse sur les profils sociologiques des populations citadines. La pertinence de cette initiative a suffi à engendrer une adhésion indéniable de la part des clients. Par la suite, Monoprix est allé encore plus loin. Dans certains magasins et sous l'égide de leurs directeurs respectifs ont été créés des « conseils de clientèle ». Des clients se réunissent régulièrement pour exprimer ce qui va ou ne va pas dans ce magasin. Enfin, les analyses en terme de micromarketing conduisent à affiner encore davantage l'adaptation des magasins à leur zone de chalandise, sachant combien un centre-ville peut être socialement et économiquement hétérogène dans ses divers quartiers. Sans encore formuler des stratégies de personnalisation *stricto sensu*, Monoprix s'éloigne très fortement d'une massification excessive souvent reprochée à ses concurrents des banlieues.

Benetton, pour sa part, n'affiche pas très explicitement la manière dont il intègre les consommateurs dans son cheminement stratégi-

que. Le seul mais puissant indice d'une volonté d'être en prise avec les clients est l'exploitation de cinquante magasins érigés en sites dits pilotes. Elle permet à l'entreprise une lecture directe des comportements des acheteurs.

Au final, les démarches pertinentes de marquage qu'on vient de passer en revue confirment bien que quelque chose de plus général les rassemble. C'est autant dans les esprits que dans les actes que se situe le déclic. Sans juste état d'esprit, il ne faut pas espérer réussir le marquage.

6

Détruire un marquage

Un état d'esprit adéquat est une condition nécessaire mais non suffisante. Encore faut-il que les actes en déclinent correctement la teneur et soient compatibles entre eux. Le drame du management du marquage se joue souvent lorsque ce que l'entreprise fait ne conforte pas, voire contredit ce qu'elle dit ou croit faire. Ce que les entreprises font doit être en cohérence parfaite avec ce qu'elles sont et ce qu'elles promettent.

Accepter des écarts temporaires et marginaux peut s'interpréter comme un fait normal de la vie économique. L'entreprise fera des compromis, fermera un œil, relâchera momentanément son attention. À cela de multiples raisons relevant tant de l'opportunisme tactique et de contraintes exogènes que du manque de contrôle et de rigueur du management. Après tout, il est des péchés véniels qui n'empêchent pas le croyant de vivre pleinement sa foi. En revanche, commettre de façon persistante et systématique des écarts conduit au péché potentiellement mortel, en particulier dans les marquages proactifs. Non seulement le fidèle sort de la route vertueuse que sa foi lui trace, mais il s'ouvre les portes de l'enfer.

Le présent chapitre procède à un exercice peu habituel : apprendre par les erreurs. Il plaide la cause d'une rigueur vigilante et d'une lutte acharnée de toute l'entreprise à tous les niveaux contre tout hiatus entre l'état d'esprit et la pratique. Des actes non pertinents et

des choix opérationnels qui altèrent la constance de la qualité peuvent provoquer de graves dommages, voire anéantir l'effet des dispositions mentales les plus parfaites.

Une première partie du chapitre recense des pratiques franchement peu efficaces. En apparence, elles prennent la forme d'erreurs et de pièges opérationnels qui ne semblent pas vraiment devoir prêter à conséquence, à propos desquels l'entreprise ne commet pas, *stricto sensu*, d'infraction manifeste par rapport au juste état d'esprit. Or, sur le terrain, de tels écarts s'avèrent susceptibles d'enclencher une dynamique d'autodestruction du marquage, même si le processus est lent et pas nécessairement spectaculaire. Une vigilance et une ténacité sans faille sont nécessaires, même lorsque l'entreprise est confrontée à une crise de ses ventes ou, à l'opposé, que son succès semble avoir été assuré sur des bases pérennes.

Une deuxième partie énonce des pratiques efficaces suggérées par l'observation des expériences et des faits, dont la caractéristique commune est de mettre en compatibilité le juste état d'esprit et les actes. Aux vices, elle opposera des vertus opérationnelles.

Une troisième partie se focalise sur une catégorie particulière d'erreurs, celles qui peuvent conduire à une mort certaine et subite. Ces conséquences affectent les marquages réactifs, mais surtout, et de plein fouet, les marquages proactifs.

Deux implications pour l'action et le management rythment ce chapitre.

La première est que la distinction entre péchés véniels et péchés mortels, entre petits arrangements et grands écarts, est relativement floue voire fictive. Les entreprises considérées comme des icônes de la réussite sont exposées, comme les autres, à des risques majeurs alors que, sur le moment, l'infraction qu'elles commettent n'est ni intentionnelle ni visible.

La seconde est que, si le marquage réactif bénéficie d'un certain droit à l'écart, le marquage proactif en est pratiquement privé. On ne pardonne pas à ce dernier de faire des erreurs comme les autres. En effet, il promet les vertus d'un autre monde. De ce fait, il est ressenti par son marché comme d'autant plus socialement responsable. Or tout coup de canif dans le contrat moral explicitement ou implicitement passé avec son territoire est ressenti comme un coup de poignard par ses parties prenantes, clients, employés ou prescripteurs. Si le marquage proactif vise à construire *ex nihilo* de nouveaux

territoires et de nouveaux mondes, il ne peut pas pour autant faire n'importe quoi n'importe comment. Tenir avec rigueur les promesses implique dans ce cas que l'entreprise devienne fortement dépendante de la société qu'elle cherche à modeler. Son enchâssement sociétal rend le marqueur proactif encore plus vulnérable que le marqueur rétroactif ne l'est.

LES PIÈGES À ÉVITER

Le marquage, quel qu'il soit, a une obligation impérative de décodage extrêmement fin des aspirations des consommateurs et des multiples parties prenantes du marché. Lors de la longue période de prospérité qui caractérisa les économies des pays développés jusqu'au début des années 1990, de nombreuses entreprises prirent quelque licence par rapport à cette réalité. Cette posture les mena à adopter une approche du marché pour le moins rudimentaire. Depuis une douzaine d'années, les crises aiguës ou rampantes qui ont rythmé le monde ont exacerbé les défaillances du marquage, à savoir les pièges dans lesquelles certaines entreprises étaient tombées. La liste suivante, non exhaustive, récapitule les principales pratiques que les entreprises marquantes doivent éviter parce qu'elles enfreignent le juste état d'esprit :

- la myopie de l'information ;
- la massification simpliste ;
- la définition outrageusement symbolique du produit ;
- les bas prix comme seul argument économique ou une logique résumée au coût d'acquisition ;
- la communication réduite à la promotion ;
- la confrontation ouverte entre producteurs et distributeurs.

La myopie de l'information

Une source d'erreurs conséquentes dans le marquage tient au fait que les entreprises accordent parfois presque aveuglément de la crédibilité à une information biaisée. Cette dernière peut geler les représentations les plus routinières, écarter les faits porteurs de changement et devenir un frein au marquage. Une partie non négli-

geable des outils de collecte d'information qui sont utilisés par les marketeurs permet ainsi de peaufiner les stratégies existantes plutôt que d'instiller de nouvelles cognitions.

Les enquêtes de satisfaction, par exemple, demandent au répondant de jauger le bien-fondé des stratégies existantes. Ils ne lui laissent que peu de possibilités, dans des questions dites ouvertes, d'exprimer des suggestions alternatives. Ces techniques incitent aussi le répondant, ce qui est encore plus réducteur, à parler de l'entreprise plutôt que de lui-même. Elles contribuent donc à figer le monde et l'action économique.

Le scepticisme dont il faut faire preuve à l'égard de ces techniques est largement étayé par des recherches récentes (Zaltman 2004). Elles montrent, avec l'apport des neurosciences, que près de 95 % des activités cognitives du consommateur se déroulent sous le seuil du conscient. Une réponse à quelque questionnaire que ce soit ne révélerait, au mieux, que la partie émergée de l'iceberg. Par ailleurs la pensée s'exprime de façon pauvre sous forme de mots. En revanche, elle est davantage sensible et s'exprime mieux sous forme de métaphores que seule une approche marketing plus sophistiquée et encore peu diffusée permet de mettre à jour. Qui plus est, non seulement la méthode qui fonde les enquêtes de satisfaction est inadéquate en soi, mais leur contenu en est souvent appauvri par les attentes des managers et les usages qu'ils en font. Car ils cherchent dans maints cas à explorer des hypothèses sur *leur* propre pensée. Donc ils incitent le consommateur à dire ce qu'il pense que les sondeurs pensent qu'il pense. On reste dans le registre du confirmatoire, voire de l'incantatoire, lorsque les managers se targuent ensuite d'afficher des taux de satisfaction remarquables venant gratifier leur étroitesse d'esprit.

D'autres outils véhiculent d'autres biais tout aussi graves. Les bases de données qui stockent les informations sur les prétendus comportements d'achat des clients se résument souvent à la liste des produits achetés. En revanche, elles ne captent pas leurs attitudes, elles négligent leurs valeurs, leurs normes, leurs croyances et leurs représentations. Rares sont les entreprises qui, comme la banque téléphonique personnalisée First Direct, les prennent en compte. Le point essentiel est que les attitudes ne sont pas forgées uniquement par les achats passés, mais par les satisfactions ou insatisfactions éprouvées lors de la consommation. Elles sont par conséquent de

bien meilleurs indicateurs pour prévoir le comportement futur que les indicateurs n'informant que sur les seuls comportements passés. Par ailleurs, les bases de données qui ne se préoccupent que des acheteurs ne rendent pas justice, de fait, à la multiplicité des acteurs et des influences qui créent le terreau de tout acte de consommation. L'acheteur ne résume pas le consommateur (Desjeux 1997).

Enfin, et de façon plus générique, la tyrannie du mesurable et la prétendue scientificité exclusive accordée au quantifiable sont susceptibles de créer un effet totalement inhibiteur eu égard à l'élaboration de cognitions nouvelles. Il est en effet quasiment impossible de quantifier — en tout cas de façon précise et fiable — un nouveau territoire. Ce territoire n'ayant pas d'antériorité, il est impossible de faire une extrapolation du passé pour prédire et programmer le futur. Les potentiels se révèlent au fil de l'action.

Cette difficulté a été affrontée par la Fnac au Portugal. Lorsque l'idée naquit d'une éventuelle implantation de cette entreprise française dans ce pays, les études quantitatives conduisirent à des recommandations navigant entre la prudence et le rejet. Les études qualitatives montraient, au contraire, une appétence considérable des Portugais pour un commerce moderne de biens culturels ou de loisirs, d'autant plus que beaucoup d'entre eux ayant vécu en France ou y vivant encore et rentrant régulièrement au Portugal pour leurs vacances, connaissaient et appréciaient l'enseigne. La Fnac eut l'intelligence d'écouter ces signaux qualitatifs et de leur donner beaucoup plus de crédit qu'aux statistiques. Bien lui en prit. Elle est aujourd'hui, au Portugal, une superbe réussite.

La massification simpliste

Héritage des années de la société dite de consommation, la notion de marché de masse relève aujourd'hui de l'aberration conceptuelle. La massification simpliste est la manifestation, dans l'action, d'une analyse paresseuse et franchement inadéquate par l'entreprise de ce qu'est le marché dit de masse, en fait largement segmenté.

Il l'est évidemment en termes socio-économiques. Pour s'en convaincre, un petit voyage dans l'univers de l'hypermarché en région parisienne suffit. Il existe, en effet, très peu de ressemblance entre le magasin Carrefour de Montesson, qui s'adresse aux classes plutôt aisées de la banlieue ouest, et celui de Saint-Denis, qui s'adresse aux

clientèles plutôt populaires de la banlieue nord. Reflétant cette diversité de modes de vie et de pouvoir d'achat, les assortiments, les niveaux de prix et les animations du point de vente y sont totalement différents. Et pourtant, dans les deux cas, il s'agit largement de satisfaire les besoins routiniers des clients.

Le prétendu marché de masse est aussi segmenté en niveaux de sensibilité au prix. C'est ainsi que le géant de la distribution britannique, Tesco, a identifié trois sensibilités ou attitudes eu égard au prix et qu'il a adapté sa marque de distributeur pour flatter ces trois sensibilités. Il s'adresse aux amoureux de la qualité avec Tesco Finest, aux personnes voulant optimiser le rapport entre la qualité et le prix avec Tesco et aux obsédés du prix avec Tesco Value. Il s'agit là d'une segmentation non pas des clients mais des états d'esprit, un client pouvant très bien être, d'une part, amoureux de la qualité pour choisir un fromage et, d'autre part, obsédé par le prix s'agissant de l'eau minérale.

Le soi-disant marché de masse est enfin segmenté en niveaux de sensibilité à l'économie de temps. Celle-ci est en effet particulièrement forte dans certaines parties de la population. Tel est le cas des ménages à double revenu ou encore des célibataires préoccupés de leur réussite professionnelle. Ces acheteurs veulent accroître l'efficacité de leur shopping routinier. En revanche, leur posture est différente pour les produits impliquant leur ego.

Une illustration patente du piège de la massification est fournie par la stratégie qu'adoptait l'entreprise Black & Decker vis-à-vis des artisans avant qu'elle ne fasse émerger à nouveau sa marque De Walt. En effet, son erreur était de considérer les artisans comme des as du bricolage, des super-bricoleurs, et non pas de les reconnaître pleinement comme les professionnels qu'ils sont. Ce positionnement inadéquat générait une multitude d'actions non pertinentes. L'entreprise faisait un emploi excessif de la publicité, alors que les artisans attendaient du face-à-face. Elle pratiquait un conditionnement purement promotionnel, alors que les artisans exigeaient de l'informatif. Elle se contentait d'offrir un service après-vente, alors que les artisans attendaient que le service soit permanent afin de créer le degré zéro d'immobilisation d'outils qui sont leur gagne-pain.

Un autre exemple est offert par Marks & Spencer. Cette entreprise fut pendant des décennies un des détaillants européens les plus

rentables. Qui plus est, elle avait acquis le statut d'une véritable icône de la distribution dont s'inspiraient de nombreuses entreprises dans le monde. Or elle resta désespérément collée à son positionnement sur une mode sage à destination des classes moyennes britanniques, avec un rapport qualité prix remarquable et, ce, même lorsque le marché changea. Elle ne sut pas décoder l'aspiration de ces classes moyennes à une mode plus originale, donc plus volatile, que commençaient précisément à proposer de nouveaux concurrents, parfois à des prix encore plus abordables que ceux affichés par les magasins Marks & Spencer. L'évasion de ses clientes vers des chaînes telles que Gap, Zara ou H&M conduisit l'entreprise au bord de la catastrophe financière. Or Marks & Spencer pratiquait un marquage proactif, l'entreprise faisant figure et entretenant l'image d'une véritable institution sociétale. La punition encourue du fait de cette incompréhension de l'évolution des aspirations du marché fut plus sévère et plus rapide encore que celle que subit Black & Decker. Les difficultés financières de Marks & Spencer l'ont en effet obligée à s'amputer de la majeure partie de ses opérations internationales pour sauver son « cœur de marché » britannique. L'entreprise cherche toujours, sans succès définitif ou pleinement convaincant à ce jour, à retrouver un style qui régénérerait son attrait auprès des clients britanniques.

La définition outrageusement symbolique du produit

Interpréter de manière trop imaginative ou débridée les aspirations du consommateur peut conduire les entreprises à prendre trop de liberté par rapport à la tangibilité de leur offre. Ce phénomène, qu'amplifie l'envie d'originalité irréfragable que manifestent certains créatifs publicitaires dans la réalisation des communications, peut conduire à des dérives dans le non-tangible qui dépassent la raison.

Ainsi, à partir de 1991, Benetton, dont on verra plus loin qu'elle a pourtant su utiliser pendant longtemps à bon escient la publicité comme partie intégrante de son marquage, a semblé ne plus savoir jusqu'où ne pas aller trop loin. Lorsque l'entreprise se mit à utiliser sa publicité pour véhiculer des thèmes servant des causes morales ou, tout au moins, des visuels militants, voire provocateurs, contre le sida ou contre le terrorisme, nombre de ses parties prenantes émirent des doutes sérieux quant à leur pertinence et à leur efficacité. Si

le marquage devient un pur acte d'engagement au bénéfice de buts civiques et politiques, jusqu'où l'entreprise peut-elle aller dans cette démarche ? Quand sort-elle des limites morales de son territoire socialement tolérables et agréées ? Une communication publicitaire peut-elle sempiternellement s'éloigner de propositions tangibles ? Le marquage proactif, même s'il est fondamentalement légitimé par sa dimension sociétale, ne donne pas nécessairement un blanc-seing au marqueur pour pouvoir disserter sur tout dans la société.

En magnifiant de façon excessive le statut social du consommateur par rapport à la réalité de ses besoins, l'entreprise marquante peut aussi créer des situations sociales relativement dramatisées ou dramatiques qui ne répondent pas à son projet et qui échappent à sa maîtrise. Un exemple typique de ce décalage est donné aux États-Unis par les chaussures de sport Nike (Telander 1990).

À la fin des années 1980, la presse américaine révéla plusieurs crimes commis dans les quartiers pauvres de la communauté noire au cours desquels de jeunes adolescents étaient tués par leurs congénères qui les dépouillaient de leurs *sneakers*. Ainsi, le jeune Michael Thomas avait payé 115 dollars en 1989 pour acheter une paire de chaussures qu'il déifiait parce qu'elles symbolisaient son héros, le joueur de basket Michael Jordan. Alors que sa famille l'exhortait à ne pas les mettre pour aller à l'école, il leur rétorquait : « Avant que quelqu'un me prenne ces chaussures, il faudra qu'il me tue. » Ses paroles furent malheureusement prémonitoires. Il ne s'agit nullement ici de diaboliser Nike ou Michael Jordan. Pourtant, dans le monde contemporain, une firme qui possède une part de l'ordre de 40 % sur le marché américain des chaussures de sport, doit prendre conscience que les ressorts symboliques à tous crins sur lesquels elle appuie ses prix très élevés, génèrent des effets pervers par rapport à une de ses cibles explicitement ou implicitement privilégiées, les adolescents noirs paupérisés.

Le prix bas comme seul argument

Résumer le prix d'un produit par son seul coût d'acquisition relève souvent d'une posture extrêmement réductrice et aux conséquences désastreuses par rapport à la valeur que l'entreprise délivre au client. Au moins trois raisons se conjuguent qui décrédibilisent cette démarche.

On peut attendre d'un consommateur relativement rationnel qu'il mette en balance le coût monétaire d'acquisition avec les béné-

fices qu'il va retirer du produit et de son usage. Par exemple, pour un produit alimentaire, ce seront ses qualités gustatives, la facilité d'utilisation, l'absence de déchets ou encore la capacité à stocker les restes non consommés.

Cela peut aussi signifier que l'entreprise désireuse de stimuler son marché doit entamer une démarche d'éducation à l'égard des utilisateurs de ses produits. En effet, certains bénéfices des produits et des services qu'elle offre ne sont pas immédiatement perceptibles.

Enfin, le fait de jouer de la réduction du prix de vente de ses produits dans des marchés peu sensibles au prix, ou prêts à payer une prime de prix pour la qualité, conduit à un effet pervers. Elle tend à appauvrir la proposition que l'entreprise fait au marché plutôt qu'à la rendre attractive.

Le domaine des médicaments anti-ulcères en fournit une bonne illustration (Angelmar et Pinson 1998). Smithkline & French, l'entreprise qui fut pionnière en 1976 avec la cimétidine, plus connue sous son nom commercial de Tagamet, et qui valut d'ailleurs le prix Nobel à son inventeur, commit une double erreur. Elle maintint un positionnement purement technologique de son produit et, même, elle méprisa des dimensions d'image et de service. Par ailleurs, elle baissa ses prix lorsque son médicament fut attaqué par Glaxo et sa ranitidine, connue principalement sous la marque Zantac. Or la ranitidine, qui avait été lancée plus tard, en 1981, ne marquait sur le plan scientifique et médical qu'un progrès incrémental fort modeste par rapport à la cimétidine. Pourtant Glaxo sut, à la différence de sa concurrente, manifester beaucoup plus de respect pour le patient et pour les médecins prescripteurs. Ceci signifiait notamment une plus grande orientation vers le service au patient (une posologie simplifiée), le tout conduisant à un prix supérieur à celui du concurrent.

Dans ce marché peu sensible au prix, d'autant plus que ces médicaments sont (ou furent longtemps) totalement remboursés par la Sécurité sociale, le fait de baisser ses prix signifie fondamentalement que l'entreprise pionnière ou leader historique reconnaît publiquement la non-distinctivité de son offre par rapport à celle du nouvel entrant sur le marché. Ainsi Glaxo prit rapidement la tête sur le marché des médicaments anti-ulcères.

De Walt offre à nouveau une illustration intéressante. Avant la renaissance de cette marque, Black & Decker s'adressait aux artisans

avec des produits qui étaient certes techniquement de fort bonne qualité et qui bénéficiaient d'un service après-vente tout à fait respectable, mais dont l'image était catastrophique. Or l'entreprise se fit véritablement hara-kiri lorsqu'elle décida, en plus, de diminuer ses prix. Pour les artisans, ce geste signifiait que l'entreprise estampillait officiellement la non-distinctivité de ses outils. En effet, là encore, vis-à-vis d'une cible de clientèle qui se montrait relativement peu sensible au prix et si l'offre était de bonne qualité, utiliser une baisse de prix signifiait que l'on n'avait plus aucun autre discours à proposer. Répétition curieuse de l'histoire, après le lancement de la nouvelle gamme De Walt par Black & Decker, son concurrent japonais Makita, alors leader des outils pour artisans aux États-Unis, commit une erreur du même acabit. Il répondit au changement des règles du jeu qu'avait opéré De Walt par une diminution de ses propres prix, qui prit la forme d'une multitude de promotions de style « fête des pères ». En trois ans, Makita fut délogé de sa première place sur le podium par De Walt.

Dans la même veine, on mentionnera la relative déception vécue par la grande distribution française à propos de l'impact de la baisse de prix savamment orchestrée en septembre 2004 par le ministre de l'Économie et des Finances. En effet, les volumes de vente des hypermarchés et supermarchés ne progressèrent que de 0,6 % dans les jours et semaines qui suivirent. Ce faible volume entraîna une baisse de chiffre d'affaires globale de 1,8 %, même si celle-ci se produisit dans un contexte général de baisse de 0,7 % des dépenses de consommation courante. Ce fait ne signifie pas que les consommateurs soient insensibles aux bas prix, comme le prouve une croissance indéniable des *hard discounters* au cours des récentes années. Il traduit fondamentalement le fait qu'un discours limité aux seuls prix produit par nature un impact modeste.

Une analyse fine du phénomène de *hard discount* ne détruit aucunement cette argumentation. Certes un leader comme Aldi offre des prix qui, par comparaison avec les hypermarchés, sont extrêmement bas sur les produits de base. Pourtant le prix n'y est jamais arbitré au détriment de la qualité. Par ailleurs et surtout, les volumes massifs qu'achète cette firme et le maillage logistique remarquable dont elle est dotée font la différence en sa faveur. Ainsi les asperges sont livrées, en Allemagne, sur ses linéaires vingt-quatre heures après avoir été cueillies dans les champs. Par rapport à la clientèle qui

forme sa cible, Aldi offre donc vraiment « plus pour moins » et se positionne donc dans une vraie logique de valeur.

La communication réduite à la promotion

Un autre piège dans lequel l'entreprise peut sombrer et qui est susceptible de polluer substantiellement la crédibilité, donc la pérennité de son marquage, est de limiter sa communication à une démarche purement promotionnelle. Cette démarche est souvent légitimée par l'augmentation des ventes à court terme. Le problème est qu'elle est aussi souvent, dans les faits, défaillante sur le plan de l'information véhiculée. Ceci peut conduire, *a minima*, à une tromperie partielle de la clientèle, et, dans des cas extrêmes, à des situations dangereuses.

Ainsi, pendant l'été 2003, un nouvel opérateur de téléphonie mobile indien, Reliance Infocomm, lança une campagne publicitaire à fort battage, annonçant que les nouveaux abonnés auraient la gratuité pendant dix mois pour les appels d'un numéro local de leur choix, la gratuité pendant deux mois entre 22 heures et 8 heures du matin pour leurs autres appels locaux. Cette offre s'agrémentait néanmoins de l'obligation des souscripteurs d'acquérir un téléphone mobile avec un versement initial équivalent à neuf euros, puis des paiements mensuels d'environ quatre euros pendant trois ans.

Cette campagne publicitaire tonitruante eut un énorme succès car elle attira des millions de nouveaux souscripteurs. Néanmoins elle déclencha le courroux des associations de consommateurs. Elles soulignèrent qu'en Inde, pays qui comprend 40 % d'analphabètes et une proportion encore plus élevée dans les populations pauvres les plus aguichées par l'offre de Reliance, seul un faible pourcentage des nouveaux abonnés pouvait comprendre qu'ils étaient liés à Reliance pour au minimum trois ans. Certes, Reliance rétorqua que, moyennant des frais de sortie, on pouvait interrompre le contrat en cours. Ces frais de sortie du contrat se révélaient tout simplement prohibitifs pour l'immense majorité des abonnés (Marcelo 2003).

Une leçon plus générale est à tirer de ce cas. Même s'il serait absurde d'éradiquer toute démarche promotionnelle, celle-ci doit au minimum s'accompagner d'une information non ambiguë et, idéalement, conçue comme une opération soignée sur le plan pédagogique. Car des parties prenantes veillent au grain. Leur mobilisation peut entraîner des conséquences qui ne restent pas purement symboliques et momentanées.

Un autre exemple de la nocivité d'une démarche purement promotionnelle concerne des produits moralement sensibles pour partie de la société, mais pour lesquels les consommateurs n'ont pas été suffisamment informés ou à l'usage desquels les cibles visées n'ont pas été éduquées. Un cas dramatique concerne les *alcopops*.

À la fin des années 1990 sont lancées, notamment aux États-Unis, des boissons en canettes qui rappellent les sodas, à la différence qu'à la boisson douceâtre elles ajoutent de l'alcool, en particulier à base de malt. Parce qu'elles se situent au-dessous de la barre légale des 10°, elles sont définies comme « faiblement » alcoolisées. Une de leurs cibles est implicitement celle des adolescents et des jeunes. Ces compositions leur étaient d'accès aisé car vendues en libre-service dans les supermarchés, laissant ainsi penser aux jeunes qu'une consommation significative d'alcool n'était pas dommageable.

Rapidement les *alcopops* firent la une de la presse. Leur étaient, à tort ou à raison, imputés les accidents mortels qui, sur la route, impliquaient en fin de semaine des jeunes au volant. La polémique devint persistante et intense. Les fabricants d'alcool, tant ceux qui avaient lancé le produit que ceux qui délibérément s'en étaient prudemment abstenus, se trouvèrent pris sous son feu.

Les experts des ligues civiques et de la santé s'en mêlèrent à leur tour. En 2001, une étude sophistiquée menée aux États-Unis par le *Center for science in the public interest* confirma que la communication de ces boissons attirait peu les adultes et beaucoup les adolescents, alors même qu'en théorie elles ne leur étaient pas destinées. Leurs labels ressemblent en effet à ceux des sodas. Elles parlent plus à l'imaginaire des jeunes qu'à celui des adultes. En témoignent leurs noms — tel Captain Morgan Gold que produit la firme Diageo —, leur goût sucré et souvent fruité associé à un nom rappelant celui d'une marque de vodka — tel Stolichnaya Citrona —, leurs publicités télévisuelles placées à des heures d'écoute où une large majorité des adolescents sont devant le poste, ou encore leur surexposition dans des publicités de magazines. Selon une autre étude réalisée en 2002 par le *Center on alcohol marketing and youth* de l'université George Washington, l'exposition des jeunes à ces publicités est 1,6 fois plus élevée que celle des adultes et fait fonction de facteur facilitateur. Désigner une boisson de 9 degrés d'alcool comme faiblement alcoolisée est fortement déculpabilisant pour les consommateurs. L'étude indique, enfin, chez les jeunes consommateurs d'*alcopops*

une propension beaucoup plus grande à aller vers une consommation alcoolique excessive à l'âge adulte.

Les *alcopops* ont été retirés du marché par l'industrie des spiritueux et ses géants mondiaux. Son image de responsabilité morale menaçait de devenir irrémédiablement décrédibilisée. Derrière le souvenir des *bootleggers* des années de la prohibition aux États-Unis pointait le spectre du meurtrier de la jeunesse. L'*alcopop* ne représentant qu'un petit créneau d'une vaste gamme de produits, la menace devenait vitale non seulement pour l'industrie des spiritueux mais aussi pour les secteurs de la bière et du vin. Hasard ou non, une coalition de fait comprenant notamment l'Organisation mondiale de la santé, l'entreprise leader mondial des sodas et les ligues de tempérance poussait avec vigueur les autorités européennes à adopter des mesures drastiques contre la vente et la consommation d'alcool. L'effet papillon de l'*alcopop* risquait de déclencher un ouragan.

La confrontation ouverte entre producteurs et distributeurs

Jouant de leurs parts de marché et de la puissance de leurs centrales d'achat, les géants de la distribution tentent, lors de leurs négociations avec leurs fournisseurs, d'obtenir des prix de vente aussi bas que possible. D'autres avantages recherchés sont encore plus immédiats. C'est le cas des allocations promotionnelles ou des placements favorables des produits sur leurs rayonnages, par exemple en tête de gondole. Ces avantages sont dits différés car ils sont reçus, à l'instar des remises sur quantité, en fin d'année. Ces remises sont appelées exceptionnelles par la profession alors qu'en fait elles sont une pratique habituelle et banalisée dans des pays comme la France où elles peuvent représenter jusqu'à 40 % du bénéfice net des distributeurs (Thoenig 1990).

Les géants multinationaux, en particulier, peuvent aussi pratiquer une tactique consistant à envahir massivement les linéaires avec un seul produit, obligeant ainsi les marques ou concurrents à occuper un linéaire inférieur au seuil acceptable de visibilité. Ce qui pourrait apparaître comme une stratégie de conquête, logique en libre concurrence. Or, en recherchant une telle hégémonie, ces fournisseurs, souvent nommés capitaines de catégorie, courent un risque, celui de perdre justement de vue l'objectif du management

de catégorie. En effet, ce dernier a pour fonction d'optimiser l'assortiment des distributeurs en fonction des besoins des consommateurs afin de faire croître l'ensemble de la catégorie, et non les seules ventes du capitaine. En théorie, le manager d'une catégorie de produits, par exemple les shampoings pour hommes, offrira certes son produit sur le rayonnage, à n'en pas douter à un emplacement extrêmement favorable, mais il fera aussi de la place à des produits concurrents qui répondent à des attentes ou à des besoins du marché spécifiques ou, tout simplement, flattant l'aspiration des clients à un véritable choix. Le pari est que le manager de catégorie sera d'autant plus gagnant que le choix de produits et de marques sera assez large pour rendre la catégorie (c'est-à-dire l'ensemble des marques) encore plus attractive pour le client. *A contrario*, une gamme trop réduite de produits alternatifs décourage l'acheteur et réduit les chances du leader parce qu'elles appauvrissent l'ensemble de la catégorie. Les pulsions monopolistiques sont, finalement, contre-productives.

On peut citer l'exemple extrêmement positif d'un grand fabricant de bières, particulièrement respectueux de son rôle de capitaine de catégorie, qui n'hésite pas à supprimer dans les assortiments ses propres références qui ne correspondent pas aux aspirations du marché ou qui y correspondent moins que des références concurrentes. La philosophie qu'il met en œuvre est qu'il vaut mieux faire 20 % des ventes d'une catégorie de produits en pleine expansion, parce qu'en parfaite adéquation avec les besoins du marché, que 25 % d'une catégorie dont les ventes sont stagnantes ou déclinantes.

Aux États-Unis au début des années 1980, un affrontement brutal s'était développé entre deux géants, Procter & Gamble et Wal-Mart (Parry et Sato 1996). Procter utilisait son énorme pouvoir afin de dominer sinon de mater la distribution. Ses parts de marché variaient entre 20 et 45 % selon les catégories de produits considérées. En apportant aux distributeurs une masse impressionnante d'études sur les consommateurs, le géant mondial bâtissait des arguments d'accroissement des linéaires accordés à ses marques telles que Tide, Clearasil, Head & Shoulders ou encore Crest.

Or les distributeurs n'avaient pas encore développé à cette époque leurs propres systèmes électroniques de collecte d'informations sur leurs points de vente. Ils se montraient donc incapables de contester les analyses de Procter. Plus généralement, ils vivaient avec une

réelle frustration sa quête perpétuelle d'invasion hégémonique de leurs linéaires. Wal-Mart, de loin le plus gros client de Procter, était réputé pour demander à ses fournisseurs les prix de vente les plus bas du marché. Son objectif était de pouvoir ensuite assumer, auprès de ses propres clients, son positionnement d'*Every Day Low Prices*, à savoir la promesse de leur offrir des prix bas tout le temps.

Jusqu'en 1987, la confrontation entre ces deux attitudes hégémoniques sera directe et dure. Procter veut dicter à Wal-Mart les quantités de marchandises à vendre et à quels prix. Wal-Mart n'a alors de cesse de menacer Procter de déréférencement de ses produits ou de leur allouer des linéaires de moindre qualité. Cette atmosphère doucereuse n'est évidemment pas propice à l'échange d'informations, ni à la planification conjointe, et encore moins à la coordination entre les systèmes propres à chacun. La situation se dégrade même à un tel point qu'à l'initiative d'une tierce partie, les directions générales des deux entreprises se rencontrent et, conscientes que la perpétuation du conflit devient clairement un jeu à somme négative, décident de collaborer. Le temps semble être venu pour chacun d'entériner des faits évidents. Procter a besoin de l'accès gigantesque au marché que représente Wal-Mart. Et ce dernier ne peut se priver de l'immense popularité des marques de Procter pour soutenir ses propres ventes en magasin.

Grâce à l'élaboration d'un système électronique d'échanges de données, Procter pourra désormais connaître en continu ses flux produit par produit et magasin par magasin, ce qui lui permettra d'enclencher par anticipation les réapprovisionnements de Wal-Mart. Ainsi, en connaissant les ventes, les stocks et les prix des divers conditionnements de couches jetables de sa marque Pampers, Procter peut virtuellement éradiquer toutes les ruptures de stock sur la totalité des références Pampers. Non seulement les constitutions d'assortiments sont guidées par les demandes des consommateurs, mais ceux-ci ne seront plus pénalisés par cette plaie que constituent les ruptures de stock. Les deux firmes trouvent ainsi des gains évidents en terme d'augmentation de chiffre d'affaires et de plus grande efficacité économique. Par exemple, dans de nombreux cas, Procter peut livrer directement de l'usine au magasin, ce qui supprime les besoins de stockage intermédiaire entre les deux bouts de la chaîne d'approvisionnement. Le jeu crée aussi un troisième gagnant, le consommateur. Car ce dernier bénéficie en magasin

d'assortiments pertinents, qui ne sont pas en rupture, et dont les prix sont plus bas. Procter n'essaie plus de vendre davantage à Wal-Mart. L'industriel vise dorénavant à vendre mieux et plus aux consommateurs via le distributeur.

Un autre exemple de dérapage conflictuel susceptible de pénaliser l'efficacité d'un marquage est offert par le fabricant de meubles norvégien J.E. Ekornes (Kumar 1996).

Jusqu'en 1993, ce dernier souffre des problèmes liés aux relations conflictuelles qu'il entretient en Europe avec ses détaillants. Sa situation en France, où ses produits sont distribués par 450 marchands de meubles, est particulièrement représentative. La démarche de vente à marche forcée qui caractérise alors la philosophie d'Ekornes l'incite à vendre ses produits à tous les marchands qui le souhaitent et qui s'adressent à lui. Du fait de cette surdistribution, les détaillants finissent par avoir de moins en moins confiance en leur fournisseur. En retour, Ekornes estime que les détaillants ne manifestent pas un suffisant degré d'engagement pour faire de sa marque un succès. Des désaccords sans fin s'accumulent, chacun accusant l'autre de ne pas le soutenir suffisamment. Dans ce contexte, la marque s'érode progressivement sur le marché.

Dès 1993, Ekornes se décida à adopter plus de sélectivité dans le choix de ses détaillants. L'entreprise les fit davantage participer à sa vie, notamment par des visites en Norvège. Elle les motiva davantage sur le plan financier. Enfin elle transforma ses ex-vendeurs en conseillers des détaillants.

Les cas de Procter & Gamble et d'Ekornes montrent qu'une évolution vers la collaboration et le partenariat est fort pertinente lorsque le conflit conduit manifestement à une relation de type perdant-perdant. Il serait néanmoins faux de croire que la seule issue à la confrontation dans une situation d'hégémonie est la coopération. Car, encore faut-il que les deux acteurs soient convaincus que l'autre est capable de jouer le jeu de la coopération sans arrière-pensée. Et encore faut-il que chacun des partenaires ait en main des cartes qui rendent son partenaire dépendant d'elles. Ainsi vaut-il mieux être puissant en termes de volume d'achat, de notoriété de marque ou d'image auprès du consommateur final, si l'on veut inciter le partenaire à adopter un jeu à somme positive, à sortir de la confrontation ou de la domination hégémonique.

Des solutions alternatives existent, comme le prouve l'exemple de Royal Canin. La grande distribution alimentaire européenne n'était pas à même, en profondeur, de valoriser le positionnement de ses produits pour chiens et chats sur le marché. Le *food* restait une usine à vendre des produits de masse et indifférenciés faisant appel à des réflexes anthropomorphiques. L'hypermarché n'offrait pas de garantie d'expertise. La décision fut alors prise de quitter la grande distribution et de faire vivre les produits dans une distribution spécialisée. Indépendamment de la pertinence de ce choix par rapport à sa culture d'entreprise, il remettait aussi Royal Canin en rapport de force équilibré par rapport à sa distribution et à ses réseaux d'experts, créant ainsi un scénario idéal pour un jeu gagnant-gagnant.

LES PRATIQUES D'ÉVITEMENT DES PIÈGES

Aux nombreux pièges susceptibles d'empoisonner le marquage répondent des antidotes tout aussi puissants. Ces pratiques, qu'on appellera pertinentes ou efficaces, s'appliquent, le point est important à souligner, à tous les types de marquage, qu'ils soient de nature réactive ou proactive. Elles sont énumérées dans le tableau ci-après. On les approfondira en reprenant les six entreprises explorées au chapitre précédent.

Tableau 3. Les pratiques d'évitement des pièges

Les pièges	Les pratiques pertinentes pour les éviter
La myopie de l'information	Une information multidisciplinaire sur le marché Une connaissance en continu Une valorisation du qualitatif Une passion pour l'avant-gardisme
La massification simpliste	La précision du ciblage Trouver le juste équilibre entre standardisation et adaptation Inclure des ingrédients de personnalisation

Une définition outrageusement symbolique du produit	La tangibilité des résultats Le symbolisme, lorsqu'il existe, renforce l'individu, pas le consommateur
Le bas prix comme seul argument économique… Une logique résumée au coût d'acquisition	La valeur d'usage L'acte de consommation/utilisation s'inscrit dans la durée
Une communication à vocation uniquement promotionnelle	L'éducation Le dialogue L'expertise La mobilisation interne
La logique de confrontation entre producteurs et distributeurs	La collaboration Le maillage L'intégration/la pseudo-intégration verticale Les intermédiaires comme garants d'expertise

L'information multidisciplinaire, continue, qualitative, anticipatrice

Le marquage ne doit pas fuir l'information et rester uniquement intuitif. Royal Canin se nourrit, en permanence, d'informations scientifiques sur les processus physiologiques de l'animal. Damart suscite et récompense les suggestions de ses clients. Même Benetton a fini par accepter, au vu des résultats d'enquêtes, que ses publicités provocatrices étaient susceptibles de mettre en péril ses résultats.

Certaines postures de collecte d'informations se montrent cependant plus porteuses d'opportunités de nouvelles cognitions. C'est ainsi que la connaissance approfondie, personnalisée, qualitative et sans cesse actualisée des clients constitue l'axe essentiel du marquage efficace.

Un exemple stimulant est donné par l'entreprise Lafarge, un des leaders mondiaux des matériaux de construction. En effet cette entreprise envoie régulièrement sur le terrain des équipes multifonctionnelles dont la mission est de parler avec les clients. Plus précisément, le détail importe, elles rencontrent en face à face chacune des

multiples parties prenantes à la décision au sein de l'organisation cliente. Les membres de ces équipes passent ainsi du registre en forme de miroir de type *tell me about me!* (parlez-moi de moi… y'a que cela qui m'intéresse !) au registre de l'écoute de type *tell me about you!* (parlez-moi de vous). Les enseignements de telles investigations se révèlent à l'expérience extrêmement puissants, car elles donnent à cette entreprise une connaissance approfondie du client. Qui plus est, la collecte d'informations étant menée par une équipe multifonctionnelle, son appropriation par l'entreprise s'avère plus rapide et plus efficace au niveau des solutions.

Un autre exemple est fourni par Schlumberger, entreprise spécialisée en équipements de prospection minière et pétrolière. Des équipes, là encore multifonctionnelles et impliquant la présence régulière de cadres dirigeants sur le terrain, passent des journées entières chez les clients comme chez les clients potentiels. L'appréciation de Schlumberger est que, pour entrer dans le système de fonctionnement du client et découvrir ses éventuels manques, frustrations et aspirations, il faut vivre chez lui et avec lui (Gouillart, 1994).

Les outils de collecte d'informations propices au marquage doivent donc, en résumé, présenter cinq vertus.

Ils se nourrissent d'abord de disciplines exogènes au management et au marketing, entendu au sens étroit, telles que l'anthropologie, la psychologie, la philosophie, la théologie, la biologie, la sociologie ou l'histoire.

Ils privilégient la connaissance en continu des acteurs du territoire plutôt que les études périodiques qui risquent d'occulter sa dynamique et de laisser échapper les gisements d'opportunité.

Ils donnent la priorité au qualitatif et au personnalisé par rapport au quantitatif et au standardisé. Les signaux faibles comptent autant sinon plus que les signaux forts.

Ils impliquent tout le personnel de l'entreprise, toutes fonctions confondues, du vendeur au développeur, du logisticien au marketeur.

Enfin, la quête d'innovation (au sens de découverte d'opportunités) occupe une part prépondérante. À cet égard, un domaine d'investigation est, rappelons-le, particulièrement fructueux : le suivi de clients ou d'acteurs avant-gardistes qui, par leur style de vie, leur sophistication, leur pouvoir ou leur volonté d'expertise, sont naturellement insatisfaits du *statu quo* et poussent donc vers l'avenir.

Un ciblage précis et une mise en œuvre flexible

Le ciblage est la décision la plus stratégique que l'entreprise est conduite à devoir prendre. Lancer des programmes d'action, fussent-ils brillants du point de vue technique, n'assure jamais l'impact souhaité si l'on n'a pas clairement identifié à qui ces programmes s'adressent. Un ciblage inadéquat ou imprécis est une faute majeure. Elle pave la route à venir de difficultés majeures et elle devient une cause essentielle des futurs échecs.

Pour autant, un ciblage ne doit être ni rigide ni dogmatique. Il doit laisser une marge de souplesse. Il doit permettre à l'entreprise de voir ce qui se passe sur son territoire. L'objectif est de favoriser des processus d'apprentissage à propos de ce qu'elle n'avait pas anticipé ou observé. Car sa lourdeur, tant technique que normative, l'empêcherait de s'adapter et de réagir à un marché forcément protéiforme et évolutif. L'impérialisme et l'orthodoxie ne forment pas de bons compagnons du marquage pertinent et efficace.

Ikea dose convenablement le ciblage précis et la souplesse nécessaire. Ses mécanismes et ses postures stratégiques pour adapter ou personnaliser son offre viennent largement adoucir ce qu'elle aurait pu avoir d'exagérément « massif ». La cible privilégiée et considérée comme fondatrice de l'entreprise est la catégorie des jeunes couples avec enfant(s) et vivant en appartement en milieu urbain. En effet, ces derniers sont présumés être, plus que d'autres catégories de la population, en quête d'un aménagement fonctionnel de leur habitat, du fait d'une superficie d'habitation relativement réduite et d'un budget restreint. Pourtant ce positionnement fin n'empêche pas Ikea d'accueillir dans ses points de vente des populations autres. Ainsi en est-il des personnes plus âgées et qui se montrent plus friandes d'accessoires que d'ameublement, personnes qui, incidemment, ont pu être dans leur jeune âge des clients types pour Ikea. A aussi été créée, au sein de ses points de vente, une zone dite Ikea Professionnels. Elle est destinée à attirer les personnes désirant, chez elles ou au sein de leurs bureaux professionnels, cumuler la fonctionnalité de bon goût et les budgets d'investissement fort maîtrisables que propose Ikea.

Même si la standardisation des points de vente semble poussée, la possibilité pour le client de construire « sa » propre solution est très large, ouverte au groupe cible et à d'autres dont les profils sont compatibles avec l'offre du magasin. Elle constitue même une des

pierres angulaires du système Ikea. En effet, grâce à la densité de l'information communiquée dans le catalogue, grâce à la précision des balisages et affichages en magasin et, enfin, grâce aux éventuels conseils des vendeurs qu'il peut obtenir à son initiative, le client construit lui-même son futur cadre de vie.

Au Club Med, la définition de la cible idéale est essentiellement de nature psychographique, c'est-à-dire caractérisée par la définition d'un état d'esprit. Elle s'intéresse aux gens qui sont à la recherche d'expériences de vacances positives au cours desquelles la rencontre sociale joue un rôle plus important que les critères hôteliers classiques que sont, par exemple, le confort ou le service en chambre. Une grande diversité des sites et des pays d'implantation permet d'éviter que le client fidèle ressente, lors de ses séjours successifs au Club, une monotonie géographique. Par ailleurs, le mix d'activités, notamment la présence ou non d'infrastructures et de personnel d'accueil des bébés, des jeunes enfants ou encore des adolescents, et le niveau des prix permettent de décliner ensuite le ciblage sur une gamme socio-économique.

La personnalisation de l'offre est liée au fait que le GM sélectionne lui-même les activités auxquelles il va se livrer. Il peut donc facilement échapper à ce qui l'intéresse moins dans la vie dite collective du Club Med. Le slogan selon lequel « Tout est proposé, rien n'est imposé » rend compte de cette approche. La dimension personnelle est aussi magnifiée par l'implication du GM dans la réalisation de l'expérience, par exemple comme acteur dans un spectacle du Club appelé le « GM show » ou dans une compétition sportive ou qui prend part à la cérémonie d'accueil de nouveaux GM dans le village.

La logique d'un service bien conçu se traduit par le fait qu'il s'adapte aux caractéristiques personnelles et épouse les aspirations du client. Cette exigence cruciale est endossée au Club Med par les GOs. Ils doivent faire preuve permanente d'une réelle empathie à l'égard des GM et d'un goût certain pour les activités relationnelles. Le ciblage suppose donc une déclinaison conforme jusqu'au niveau du traitement des opérations les plus quotidiennes et les plus modestes de l'entreprise.

L'entreprise Benetton, elle aussi, cible essentiellement un état d'esprit. Ce sont les clients qui recherchent la décontraction, inscrivent leur non-formalisme et leur ludisme dans leur habillement, et

qui, tout au moins dans les années 1960, rejettent le conservatisme de leurs parents. Ce ciblage sera amplifié, d'aucuns diront caricaturé, par la communication. Néanmoins, Benetton saura décliner cette philosophie en fonction des cibles démographiques visées, même si sa cible objective initiale était les 18-24 ans. Près de trente années plus tard, en 1995 plus précisément, on compte six agencements différents de magasins[1].

Le cœur de cible stratégique que se donne originellement Damart peut être résumé comme une personne âgée de 60 à 80 ans et qui accorde une importance plus grande à la qualité intrinsèque des produits qu'à leur aspect mode. Elle voit et elle vit ses interactions avec l'enseigne comme une activité plaisante, qui la distrait de sa routine quotidienne. Sur le plan des attitudes, Damart identifie ses clients et clientes comme des personnes qui souhaitent et attendent que son personnel de vente prenne en charge, donc pilote, leur processus d'achat, qui disposent par ailleurs de temps et aiment le prendre, et qui se montrent très friandes d'échanges interpersonnels avec les vendeurs.

Lorsque Damart diversifiera son ciblage pour y inclure les 45-60 ans, l'entreprise saura mettre en œuvre des adaptations nécessaires de sa ligne de produits et, surtout, de son service en magasin. Ce dernier devient un service à deux vitesses, dans la mesure où la nouvelle cible manifeste, à l'opposé des seniors, une plus forte sensibilité à la mode et un souci d'économie de son temps. C'est ainsi que la directrice du magasin peut gérer, sur une caisse particulière, une file d'attente plus courte pour ces clients plus pressés.

Lors de sa refondation, Monoprix a décodé avec précision puis a ciblé en conséquence les styles de vie de sa clientèle aisée de centre-ville. Elle comprend certes les résidents, mais aussi, et complémentairement, les populations travaillant en centre-ville sans y habiter. Si le parc de magasins demeure très hétérogène en termes de tailles, ceux de plus de 2 500 m^2 situés au centre des grandes villes dérou-

1. Mega-Benetton s'adresse principalement, mais pas exclusivement, aux jeunes et très jeunes. Blue Family/Fil di Ferro vise une clientèle très jeune, dont les adolescents forment le cœur. Benetton Uomo est conçu pour attirer les hommes décontractés tant jeunes que plus classiques. Benetton Donna adopte le même positionnement, mais à destination de la clientèle féminine. 012 concerne les 0 à 12 ans. Sisley, une autre enseigne qui appartient à Benetton, cible des modes de vie tournés vers les sports, les activités de plein air et la mode.

lent parfaitement le concept extrêmement élaboré du Citymarché, avec ses « univers de consommation » calqués sur les styles de vie pertinents : la forme, le bio, la santé, la commodité d'utilisation ou encore le respect de l'environnement. Qui plus est, un micromarketing sans cesse amélioré permet d'adapter l'offre aux spécificités de la zone de chalandise de chaque magasin. C'est ainsi que, dans des zones à forte clientèle de jeunes femmes faisant leurs courses à midi pendant leur pause de travail, l'offre de restauration sur le pouce et de maquillage est considérablement renforcée. Dans des zones à forte clientèle de résidents aisés, le magasin développe sa cave à vins, pour citer un autre exemple.

First Direct poursuit une démarche à la fois originale et rigoureuse. Cette banque à distance s'adresse à des clients que caractérisent deux états d'esprit conjoints. D'une part, le ciblage concerne les personnes qui se montrent insatisfaites des insuffisances ou contraintes typiques des banques à agences. D'autre part, ces personnes sont à l'aise, donc sereines financièrement, tout au moins pour gérer leurs dépenses courantes. Ce dernier attribut est testé lors de la candidature d'un nouveau client *via* une analyse de solvabilité qui est administrée par un institut britannique réputé pour son expertise et son objectivité.

Pourquoi First Direct sélectionne-t-elle ses clients avec tant de soin ? Tout d'abord, dans la mesure où la banque leur offre dès l'ouverture d'un compte une carte de crédit gratuite et une possibilité, limitée mais réelle, de découvert, elle veille attentivement à éviter tout aventurisme sur le plan du risque. C'est ainsi que seulement 50 % des postulants déclarés à un compte bancaire First Direct étaient acceptés en 1996. Mais, cette discipline est aussi reliée à une logique de marketing dans la mesure où seuls des clients « se sentant bien dans leur tête et dans leur situation financière courante » peuvent être gérés par une banque purement téléphonique, les clients à problèmes devant pratiquement toujours être traités en face-à-face.

La bonne nouvelle pour First Direct est que les résultats socio-économiques de ce ciblage psychographique se révèlent excellents. Les clients de First Direct sont plus riches, plus éduqués et plus familiers avec la technologie que ceux des banques à agences traditionnelles. Et même s'il est beaucoup plus facile de s'adresser à des clients dont on connaît l'état d'esprit, il n'est pas désagréable de découvrir que cet état d'esprit est corrélé avec un bon portefeuille !

Offrir des résultats tangibles et valoriser symboliquement avec tempérance

L'impact de l'offre que les marquages efficients proposent à leurs clientèles cibles se caractérise par un trait saillant récurrent. Leur offre est très aisément et rapidement palpable par le consommateur. Elle se traduit par l'impression sensorielle sur les produits, la praticité des conditionnements, le libre accès à la marchandise sur les points de vente et, surtout, une précision, une clarté et une lisibilité hors du commun des informations techniques.

La tangibilité de l'offre est donc immédiatement saisissable. Pourtant, elle ne signifie pas nécessairement que les dimensions symboliques en soient totalement exclues. Au contraire, elles sont présentes, mais en respectant un impératif. Si les dimensions symboliques aident à clarifier le ciblage, en aucun cas elles ne constituent l'offre elle-même. On peut à cet égard rappeler la puissance symbolique de De Walt qui permet, enfin, aux artisans de réaffirmer leur statut d'expert auprès de leurs clients et de leurs pairs. Il n'en reste pas moins que ce symbolisme est adossé à une gamme de produits excellente, à une couverture très complète des besoins des chantiers de construction, à une stratégie de service sans faille — le zéro panne — et à une garantie pour l'artisan d'un professionnalisme impeccable dans l'accomplissement de sa tâche.

Par ailleurs, et corrélativement à la tangibilité de l'offre, les clients découvrent rapidement les avantages financiers et, éventuellement, psychologiques ou moraux qu'ils retirent de l'usage du produit ou du service. Le concept de nutrition santé que promet Royal Canin sert de clé de voûte à sa stratégie et à son succès. Il n'en reste pas moins que le propriétaire de l'animal découvre rapidement, à l'usage, que c'est aussi une solution qui est intéressante sur le plan économique. Qui plus est, et même si ce n'est pas sa motivation première, il est fier d'adopter une démarche axée sur la santé plutôt que d'accomplir une corvée purement nourricière à l'égard de son animal.

Ikea propose à ses clients cibles un aménagement de leur habitat qui combine trois propriétés. Il se veut fonctionnel. Il prétend être de bon goût, du moins si l'on a une attirance pour le design scandinave. Enfin, comme vu plus haut, il s'avère relativement personnalisé et personnalisable dans les espaces de vie. En supplément, et le

fait importe, les prix proposés sont bas, donc compatibles avec les possibilités financières des jeunes ménages.

Ikea abaisse ses prix et ses coûts grâce à une nouvelle division du travail dans laquelle le client prend à sa charge livraison et assemblage. Elle bénéficie aussi, grâce à ses énormes volumes de vente, d'économies d'échelle en production et approvisionnement qu'elle sait parfaitement orchestrer. Le rapport entre la qualité perçue et le prix offert est donc remarquable. Pour sa clientèle cible, Ikea a su élaborer un *business model* qui, tangiblement, offre plus pour moins.

Au Club Med, l'antidote à la civilisation que l'entreprise prétend offrir est savamment organisé sur le plan matériel. Le fonde la beauté des sites sur lesquels sont installés les villages. Le consolide leur organisation. Tout y est fait pour faciliter la vie collective tout en permettant d'échapper à un style jugé trop collectiviste par certains GM à certains moments. Par exemple, dans le restaurant principal, les tables de huit sont conçues pour obliger le GM à rencontrer d'autres GM lors des repas. Néanmoins, il existe par ailleurs, pour le dîner, des restaurants dits typiques ou annexes, dans lesquels on peut effectuer des réservations pour des tables de deux ou de quatre personnes. La qualité des installations sportives participe elle aussi de cette offre de tangible. Enfin, tout est fait pour simplifier la vie matérielle et créer une période sans-souci. Ainsi le GM n'utilise pas d'argent pour ses transactions dans le village mais, à l'origine, des carnets ou des colliers aujourd'hui remplacés par des cartes magnétiques.

Le Club Med est aussi talentueux pour magnifier la valeur d'usage pour ses GM. L'invention du tout compris et prépayé met en effet ce dernier en situation naturelle d'utilisateur. Il n'est plus un simple acheteur. Le rapport entre la qualité et le prix perçus doit être vécu très positivement par des clients cibles que l'entreprise définit comme appréciant les activités sportives et les loisirs. Ce choix a cependant une contrepartie pour l'entreprise qui l'adopte. Le rapport entre la qualité et le prix devient nettement moins avantageux dès lors que l'entreprise se trompe de cible. En effet, pour des clients qui sont très peu sportifs ou très peu enclins aux activités sociales et qui, de façon permanente ou ponctuelle, aspirent à des vacances à interaction sociale limitée, le Club Med est non seulement non pertinent mais plutôt cher. Ce n'est pas son concept qui satisfera quelqu'un qui a envie de passer des vacances dans un calme absolu à

l'écart des tourbillons de la vie sociale. Qui plus est, le concept du « tout compris » fut longtemps difficile à faire admettre par des clients notamment scandinaves, néerlandais et allemands qui, lorsqu'ils ne pratiquaient pas certaines activités, demandaient un rabais sur le prix proposé.

Chez Benetton, la large palette de modèles et de couleurs proposée aux détaillants à chaque nouvelle collection leur permet, en fonction de leur pays d'implantation et de leur zone de chalandise, de sélectionner l'assortiment qu'ils estiment être le mieux adapté aux goûts locaux. Les concepts de magasins sont, eux aussi, générateurs de liberté de choix pour les chalands. Il faut rappeler qu'avant la création de Benetton, le libre accès à la marchandise n'existait pas dans la vente des pulls. En terme de valeur livrée aux clients, Benetton offrait — et offre encore jusqu'à un certain point — une bonne qualité à des prix abordables, ces derniers étant particulièrement pertinents si on se réfère au biais plutôt jeune de la cible de l'entreprise. Non seulement cette clientèle jeune a un budget limité, mais elle se lasse rapidement de telle ou telle couleur achetée à un instant précis. Il faut donc que son investissement dans un pull ne soit pas trop onéreux, une façon de lui permettre par la suite d'en changer sans culpabiliser.

Chez Monoprix, la tangibilité de l'offre se caractérise par un mélange de produits, alimentaires et non alimentaires, et de services qui est jugé pertinent pour un commerce de proximité de centre-ville désireux de marier autant que faire se peut la commodité de l'achat et une certaine dimension ludique. Qui plus est, l'assortiment offert sur les rayonnages concrétise un décodage assez précoce par rapport à la concurrence des styles de vie de populations urbaines plutôt aisées et avant-gardistes. Du fait de cette originalité et d'une prestation d'assez bonne qualité, Monoprix peut se permettre, en moyenne, une prime de prix de 2 à 3 % par rapport aux hypermarchés. D'aucuns pourraient arguer, à juste titre, que cette prime est modeste et qu'elle n'a que peu de retombées sur le chiffre d'affaires. Par contre, son impact est remarquable sur la rentabilité de l'entreprise. Celle-ci a en effet doublé dans les quelques années qui suivirent la mise en place effective du Citymarché.

Damart accorde une attention stratégique prioritaire à la qualité intrinsèque des produits que vendent ses magasins. Ainsi la recherche d'innovations qui contribueraient à son amélioration y est inces-

sante. La protection contre le froid, qui constitue le fonds de commerce historique de l'entreprise, est aujourd'hui complétée, par exemple, par la protection contre les effets nocifs du soleil, et cela grâce au développement de T-shirts anti-UV. Le rôle que jouent en magasin les conseillères de vente vise à une adaptation accrue aux besoins des clients. Enfin, le service en magasin, outre le fait qu'il est largement axé sur la relation entre conseillères et clients, est également rendu tangible d'autres manières, notamment par un confort remarquable de chaque point de vente qui dispose de quinze sièges pour les clients. La démarche de protection de la santé et du bien-être du client s'inscrit dans une logique naturelle d'utilisation. Elle se prolonge bien au-delà d'un acte de vente ponctuel ou d'une transaction anonyme. La relation avec les clientes et les clients vise à susciter la satisfaction durable et la fidélisation. Bien que le prix d'achat du produit ne soit pas négligeable, il ne représente pourtant qu'un élément somme toute modéré de la valeur d'usage que transmet Damart à ses clients.

First Direct abonde aussi en manifestations tangibles qui respectent la promesse faite. Le service est assuré réellement 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7, au point qu'il a connu zéro temps d'immobilisation ou de panne de son système électronique et téléphonique depuis son lancement. La rapidité et la personnalisation, donc la pertinence des réponses fournies aux clients par son correspondant restent inégalées par les concurrents. La banque a supprimé tous les coûts qu'elle jugeait inutiles à la pertinence de sa relation avec le client. Son organisation interne est extrêmement légère. Ses processus sont à la fois clairs et rigoureux. Sa technologie est d'avant-garde tout en étant fiable. Sa main-d'œuvre est peu nombreuse mais compétente. Elle ne fait pas appel à un parc immobilier luxueux, un centre d'appel en rase campagne prenant la place d'une multitude d'agences qui seraient localisées dans des rues passantes à loyers élevés. Autrement dit, la banque fait un choix majeur. Elle transfère de façon substantielle ses gains de coût en réductions de tarifs de ses services bancaires. À l'instar d'Ikea, First Direct invente ainsi un *business model* qui propose plus pour moins à ses clients cibles. Ce qui est une autre manière de construire et de définir un rapport exceptionnel entre la qualité perçue et le prix consenti.

Une valeur d'usage jaugée dans la durée

Le fait de raisonner en termes de résultats ou de solutions pour le client, d'inscrire sa satisfaction — mais aussi celle des employés de l'entreprise et des experts contributeurs du marquage — dans une perspective de moyen à long terme, de muscler la technicité de l'offre par une orientation vers le service, elle-même ferment naturel du capital relationnel, sont autant d'éléments qui certes ne gomment pas la notion de prix d'acquisition mais la relativisent, la contextualisent. Ce prix n'est plus alors, pour l'entreprise et pour le client usager, qu'un des éléments d'une proposition beaucoup plus vaste. Le client raisonne alors spontanément en valeur d'usage, laquelle lui apparaît assez rapidement et fréquemment favorable par rapport à celle de produits qui pourraient, dans une logique simpliste et primaire, être « moins chers ».

Mais, phénomène encore plus important, l'intelligence et la pertinence des grands marquages les conduisent à enrichir ou à modifier les cognitions de leurs clients cibles de telle sorte que les référentiels de comparaison anciens ne fassent plus sens. Rappelons, encore une fois, que l'offre Royal Canin de nutrition santé la distancie de façon non ambiguë du référentiel « bouffe », donc des prix des produits qui constituent ce référentiel. Quand De Walt promet, grâce à son excellence technique mais surtout grâce à sa stratégie de service exceptionnelle, le « zéro immobilisation » de l'outil de travail de l'artisan, ce dernier est totalement désensibilisé par rapport au prix d'achat de son outil car il sait qu'avec De Walt il ne sera jamais privé de son gagne-pain.

Enfin, il n'est pas inutile de rappeler que la valeur d'usage a toute sa pertinence y compris dans les stratégies où les entreprises, grâce à des *business models* révolutionnaires — tels ceux d'Ikea ou First Direct — pratiquent des prix bas. Chez Ikea, le choix de démocratiser l'ameublement et l'agencement de l'habitat a mis le curseur très bas en termes de prix de vente des produits. Pour autant, ce qui valorise la proposition c'est que, grâce à la variété de son assortiment, Ikea permet à ses clients de personnaliser leur cadre de vie, de façon à la fois fonctionnelle et acceptable budgétairement. First Direct a compris que les clients britanniques, fussent-ils aisés, ne tiraient aucune vanité de payer cher des services bancaires de base. En revanche, la valeur d'usage est ressentie comme remarquable

lorsqu'au quotidien, ce client s'aperçoit de l'extrême commodité, convivialité et rapidité du système.

Une communication au-delà du promotionnel

Les communications à vocation uniquement promotionnelle et qui, par ailleurs, se centrent sur les seuls prix, dénotent un degré de pauvreté extrême de la proposition que l'entreprise fait au marché.

La communication, on l'oublie parfois, inclut de multiples variables. Les points de vente, l'apparence du personnel, le conditionnement des produits, l'aptitude de l'entreprise sociétalement marquante à occuper les médias, le bouche-à-oreille qui se pratique entre clients, en font partie autant sinon plus que la publicité. Quant aux publicités elles-mêmes, elles peuvent et doivent, à l'instar d'autres outils de marketing précédemment décrits, être de vrais vecteurs d'information, et non pas se limiter à la fonction de paillettes symboliques.

Une des caractéristiques principales des marquages différenciants étant de changer les règles du jeu, la tâche primordiale de la communication, sous toutes ses formes, sera d'éduquer le marché aux nouveaux modes de consommation et d'utilisation du produit ou du service. Ceci suppose aussi une dimension de dialogue avec le client : avec des experts ou sur les points de vente, comme le font Royal Canin et De Walt, et même dans les publicités, comme le faisait Gap en disant aux clients *What matters in fashion is you* (ce qui importe dans la mode, c'est vous ; ce qui signifie que vous construisez *votre* mode avec nos produits de base). Enfin, la communication se doit aussi d'être gratifiante pour les ambassadeurs du marquage que sont les employés des magasins et les forces de vente. Le marketing interne doit toujours être puissant dans une entreprise marquante et doit précéder le marketing externe. Cela permet de ne pas sur-promettre aux clients des produits ou services que les vendeurs ne sont pas capables de valoriser.

Ikea pilote quant à elle sa communication par une profusion d'informations visant à aider le client à personnaliser son choix. Les publicités qu'elle utilise sont souvent centrées sur les résultats, comme l'aménagement fonctionnel de l'espace de vie qu'obtiendront les clients à l'issue de leurs acquisitions. Catalogues et magasins sont eux-mêmes des parties intégrantes, et essentielles, de la démarche de communication.

Dans des sociétés de service comme le Club Med et First Direct, le bouche-à-oreille et la rumeur font fonction d'outils de communication d'une puissance extraordinaire.

Le Club Med avait remarqué au cours des années 1980 que, tout au moins dans sa zone Amérique, sa clientèle séjournant en village à quelque moment que ce soit était composée en moyenne de 40 % de GM qui étaient déjà venus au Club antérieurement. Cette fidélité était liée à leur haut niveau de satisfaction lors de leurs précédentes vacances. En d'autres termes, dans un village de 600 personnes, et en plus de 120 GO, 240 anciens GM accueillaient 360 nouveaux GM. L'entreprise comptait sur eux comme ambassadeurs de la culture Club Med. Le processus de socialisation et d'acculturation des nouveaux clients était en conséquence d'une efficacité exceptionnelle. Les publicités de l'entreprise à cette époque véhiculaient aussi de façon forte et synergique ses styles de vie et ses valeurs comme de donner la possibilité aux clients d'apprendre de nouvelles activités ou de pratiquer des sports qu'ils n'avaient jamais osés jusque-là.

First Direct dispose également d'un capital social et réputationnel imposant en terme de bouche à oreille. 94 % de ses clients disent parler spontanément et recommander leur banque à leurs proches et à leurs amis. Aujourd'hui, 40 % des nouveaux clients sont recrutés principalement grâce à ce bouche-à-oreille positif. Qui plus est, la publicité que finance l'entreprise est clairement sélective. Elle vise à attirer les clients dont l'état d'esprit correspond au plus près aux avantages qu'ils seront susceptibles, comparativement, de se voir offrir par First Direct. Ils se recrutent parmi les personnes qui sont fortement insatisfaites de leur banque à agences actuelle. Un thème majeur est *tell me one good thing about your bank* (pouvez-vous me citer quoi que ce soit de positif sur votre banque actuelle ?).

Par ailleurs, chez First Direct, l'effort de vente de produits complémentaires est empreint d'un grand respect du client. Les conseillers téléphoniques ont, par exemple, l'interdiction formelle de proposer des produits ou services complémentaires à un nouveau client pendant les trois mois qui suivent son adhésion à la banque. Ces trois mois doivent servir à socialiser et éduquer le client en même temps que de permettre à la banque de commencer à accumuler suffisamment d'informations personnalisées sur son nouveau client de telle façon que, le jour où des produits ou services nou-

veaux lui seront proposés, ils seront pertinents et feront sens pour lui à ce moment de sa vie. On ne force donc pas la main du client en le traitant comme un être anonyme et standardisé.

Damart pratique une communication qui se situe aux antipodes de ce qu'on pourrait appeler un style paillettes. Elle joue d'abord sur un catalogue qui décrit avec une extrême précision les produits. Le personnel de ses points de vente cultive une démarche quasi obsessionnelle de justes conseils prodigués au client. Enfin, comme Damart se considère depuis belle lurette davantage comme une société de service que comme une société de produits, il n'est pas surprenant que, là encore, le bouche-à-oreille soit devenu un vecteur essentiel de la communication. Selon les propres termes de l'entreprise, ses meilleurs agents de publicité sont ses clients et clientes.

Monoprix se montre fort talentueuse en matière de publicités axées sur le style de vie des clients. Néanmoins, dans un contexte concurrentiel de distribution de masse très orienté vers le discount, il n'est pas toujours aisé de faire passer un message validant des prix légèrement supérieurs, même si indéniablement cette prime de prix est justifiée par un assortiment de produits et de services de plus haute qualité. Cette difficulté se retrouve dans des slogans publicitaires utilisés par Monoprix : « Dans ville, il y a vie », ou « Dans Monoprix, il y a prix ». Le pari est fait que c'est *in vivo* que le client découvrira, au fil de sa propre expérience, la réalité de ce rapport entre la qualité et le prix.

Benetton considère ses magasins non seulement comme des points de vente, mais aussi et surtout comme des vecteurs essentiels de sa communication. Celle-ci se traduit par la densité d'implantation des magasins et par des vitrines de boutiques totalement transparentes qui donnent un accès visuel immédiat au concept. Si, par ailleurs, la publicité de Benetton est incontestablement distinctive, elle est aussi censée véhiculer un système de valeurs auquel adhérent ou sont supposés adhérer les clients pris comme cibles par la marque. Effectivement, tant que cette publicité était centrée sur l'antiracisme, elle était parfaitement congruente avec l'idée que le concept Benetton se caractérise par la « fête des couleurs », mais aussi avec les sensibilités morales de ses clients. En revanche, ainsi que déjà mentionné plus haut, Benetton dérapa le jour où ses thèmes publicitaires devinrent excessivement militants ou difficiles à raccorder aux activités de l'entreprise.

De la cohérence entre la production et la distribution

Le marquage perdure difficilement dans une logique de confrontation entre producteurs et distributeurs. La mise en cohérence, voire en symbiose, de ces deux activités est la condition *sine qua non* pour pouvoir anticiper, puis répondre, aux aspirations et aux besoins du marché, dans la perspective de faire croître, pour tous les acteurs du système, ventes et rentabilité.

Les logiques de cohérence entre la production et la distribution peuvent, néanmoins, revêtir diverses formes. La pérennisation du marquage semble requérir, *a minima*, une logique de partenariat à somme positive, chacun des partenaires trouvant son compte dans l'échange. Un stade encore plus élaboré de collaboration passe par la création d'un véritable maillage entre les partenaires, cimenté par une articulation plus systémique. Enfin, dans les cas extrêmes, l'entreprise choisit d'internaliser à la fois production et distribution. Il s'agit alors d'une intégration verticale pure et simple.

Monoprix utilise des fournisseurs au sens classique du terme. Cette entreprise a construit depuis de nombreuses décennies une tradition dite de « sécurité, amitié, confiance », les raisons en étant à la fois morales (la traduction d'une vraie croyance de ses dirigeants dans le partenariat) et pragmatiques ou de nécessité, la part de marché de Monoprix ne mettant pas nécessairement l'entreprise en rapport de force favorable avec de grands fournisseurs. Par ailleurs, les fournisseurs trouvent un véritable intérêt à voir leurs produits référencés par Monoprix qui, du fait de ses emplacements privilégiés et de sa cible de clientèle relativement sophistiquée, peut être une vitrine importante pour eux. En effet, lorsque la part de marché qu'occupe Monoprix est calculée par rapport au seul commerce de centre-ville, qui est son véritable champ de bataille, elle s'avère très significative. Sans parler de ses parts de marché dans des catégories produits plus spécifiques : Monoprix occupe, par exemple, une part de marché nationale supérieure à 20 % en maquillage.

Monoprix a donc tout intérêt à valoriser ce partenariat. Elle le fait d'ailleurs avec beaucoup de savoir-faire. Chaque année, une grand-messe est organisée pour honorer le personnel et les fournisseurs, le *Monop Show*. Il y a quelques années, alors que Monoprix amplifiait ses efforts pour intégrer le développement durable dans ses assortiments et sa philosophie, l'orateur vedette fut l'ancien président Bill Clinton. Bien entendu, la grand-messe ne se réduit pas à

un spectacle mondain ou à une forme de propagande. Au quotidien, les fournisseurs trouvent face à eux des acheteurs et des chefs de rayon passionnés. Communiquer une forme de passion pour les produits et les consommateurs est une façon bien plus efficiente pour assurer une coopération avec les producteurs que de les traiter avec suspicion et mépris.

Ikea pratique un maillage extrêmement étroit avec ses milliers de fournisseurs produisant tout ou partie des produits qu'elle vend. Si les fournisseurs obtiennent des volumes de commandes considérables de la part d'Ikea, ils reçoivent aussi son assistance et ses conseils techniques. Ils doivent aussi respecter scrupuleusement des cahiers des charges et les processus qu'Ikea prescrit.

Ikea assure ainsi clairement une situation de quasi-intégration verticale entre la fabrication et la vente de ses produits. Certes la non-confrontation entre la production et la distribution est gommée par une indéniable perte d'indépendance des fournisseurs. En contrepartie, elle transmet à ses fournisseurs un immense apport technologique, sous forme de conseil et de formation, et une immense manne économique. Minuscules à l'origine, pour la plupart, ils croissent avec et grâce à Ikea qui garantit la pérennisation de leurs activités. Ici encore on a à faire à un jeu gagnant-gagnant, bien qu'il soit d'une nature différente de celui évoqué chez Monoprix.

De même, chez Benetton, la dichotomie entre production et distribution ne fait pas grand sens. Certes l'entreprise transalpine est au premier chef un producteur de pulls. Pourtant elle a adopté une logique de recherche de flexibilité par l'externalisation de tâches et de coûts sur des fonctions qu'elle juge non stratégiques pour son avenir. Pour l'essentiel, il s'agit de l'assemblage, opération pour laquelle elle utilise un vaste réseau de sous-traitants. Benetton possède aussi des fermes en Patagonie pour l'élevage des moutons et la production de laine. Pourtant elle n'utilise qu'un dixième de cette laine dans sa propre production. Benetton possède en direct seulement une cinquantaine de magasins pilotes. En revanche elle passe par des détaillants indépendants qu'elle incite fortement à utiliser les enseignes, les concepts de magasins et les produits qu'elle, Benetton, définit.

Benetton agit donc à travers un système de maillage sophistiqué, plus ou moins serré, entre la matière première, la production de produits finis et la distribution. Elle participe directement, mais de

façon capitalistique aussi limitée que possible, à tous les niveaux de la chaîne. En effet, dans un système aussi dispersé, il est vital de contrôler tous les acteurs. Or le contrôle véritable est peu assuré par le biais du contrat ou par la présence dans le capital. Il l'est beaucoup mieux par le savoir-faire qui, lui-même, résulte d'une implication opérationnelle directe du contrôleur dans chacune des tâches de la production et de la distribution. Benetton a le savoir-faire et en assure le contrôle. Mais l'entreprise sait en même temps ne pas mettre les fournisseurs qui dépendent d'elle en situation de totale et humiliante soumission. Beaucoup de sous-traitants de Benetton sont situés en Vénétie. Ils mènent cette activité de production en complément d'une activité agricole. Cette situation adoucit probablement le sentiment de dépendance que certains pourraient légitimement concevoir à l'égard de Benetton et qui serait quelque peu contradictoire avec une logique qui vise à éviter la confrontation. Une coopération ne peut, en effet, pas perdurer si se développent des arrière-pensées négatives.

Au premier chef en France et en Belgique, le Club Med a longtemps pratiqué une distribution directe via ses propres agences et son centre d'appel téléphonique. Qui plus est, leurs personnels étaient souvent issus des villages du Club ou, en tout cas, y avaient été dûment formés. Il paraissait important que le personnel de vente, qui devait être l'ambassadeur des valeurs du Club, puisse ressentir rapidement en face-à-face ou au téléphone l'adéquation de l'état d'esprit du client potentiel avec la spécificité du Club. L'harmonie culturelle entre l'outil de production, soit les villages de vacances, et la distribution, soit le vendeur en ville, était donc traitée comme un atout essentiel. Aux États-Unis, où l'utilisation d'agences de voyage indépendantes était incontournable, le personnel des agences expertes, c'est-à-dire celles qui vendaient de grandes quantités de *packages* Club Med, devait suivre un stage d'éducation en village. Le Club Med avait créé une école pour agents de voyage qui devait enseigner comment repérer les cibles psychographiques adéquates. Les agents de voyage qui avaient suivi « l'école Club Med » étaient donc présumés plus aptes à jouer le rôle de filtres culturels. On attendait d'eux qu'ils évitent à des clients de vivre d'éventuelles expériences de vacances insatisfaisantes.

La dichotomie entre la production et la distribution est purement et simplement supprimée dans les exemples d'intégration verticale

totale que sont Damart et First Direct. Dans les deux cas, les entreprises produisent et distribuent elles-mêmes leurs produits. Si les deux activités ne sont pas séparées sur le plan juridique, elles le sont néanmoins sur le plan fonctionnel au sein de l'entreprise. Le fait est plus important qu'il n'y paraît. Car l'enjeu devient, dans un tel cas de figure, la manière dont sera assurée leur symbiose, le tout sous l'arbitrage d'une même obsession : la satisfaction du client.

Lorsque les marquages sont réussis, qu'ils soient proactifs ou réactifs, la polarisation absolue vers la satisfaction du marché, qu'elle soit initialement orchestrée par le producteur ou par le distributeur, rend rapidement obsolète la logique dichotomique et, pire, la confrontation ouverte. Les situations débouchent couramment sur deux types de solution : la coopération, qui ne signifie ni la collusion ni l'absence de divergences d'intérêts, ou l'évitement mutuel par le repli vers la distribution alternative.

UN PÉCHÉ MORTEL

Les marquages proactifs se dotent d'ambitions beaucoup plus poussées que les marquages réactifs. Parce qu'ils visent la construction de territoires socio-économiques inédits, ils se positionnent souvent, et à juste titre, comme des vecteurs de changements sociétaux : par exemple, des manières alternatives de consommer, de nouveaux modes d'interaction entre vendeurs et acheteurs, ou encore des schémas innovateurs d'utilisation du temps. Les résultats peuvent s'avérer extrêmement spectaculaires et durables. Pourtant la gloire a sa rançon. L'entreprise doit se tenir de façon durable et pointilleuse à la hauteur des promesses explicites ou implicites qu'elle adresse au marché. Elle court un risque d'être gravement fragilisée, voire de mourir, si elle les trahit. Lorsqu'on est le marqueur proactif de son secteur, on ne peut se permettre de jouer avec le feu en commettant des actes qui portent atteinte à la stature d'autorité morale et professionnelle.

Un marqueur proactif aussi célèbre que le Club Med, par exemple, a connu un immense impact — et un succès corrélatif — pendant plus d'un tiers de siècle, en gros jusqu'à la fin des années 1980. La suite fut une toute autre histoire. Après un premier fléchissement de ses résultats, et pour apaiser les anxiétés exprimées par le monde des financiers, la direction de l'entreprise décida

d'accroître considérablement les compétences gestionnaires dévolues aux chefs de village. Cette mesure de décentralisation destinée à mieux border les coûts et la productivité s'est malheureusement mise en place au détriment des qualités d'animation festive qu'avaient manifestées jusque-là ces chefs de village. Elle s'est traduite en fait par une forte et visible érosion de la nature distinctive de la formule Club Med.

Les GM historiques, qui composaient le cœur de la clientèle, se sont alors inquiétés de ce qui pouvait être interprété comme une dérive vers la banalisation de la culture qu'ils avaient tant appréciée pendant des décennies. En 1991, la guerre du Golfe a fait fonction de révélateur de ce qui paraissait aux yeux de plusieurs parties prenantes comme les faiblesses d'une stratégie manquant de rigueur. 1996 et 1997 furent des années noires avec de lourdes pertes financières. Depuis lors plusieurs initiatives de refondation ont certes été lancées par l'entreprise. Pourtant le Club Med reste aujourd'hui encore une entreprise éloignée de ses racines et de sa vision pionnière du monde des vacances. Sa direction maintient un repositionnement sur le haut de gamme, aux antipodes de la vision égalitaire du fondateur, Gérard Blitz. Le pari reste ouvert, à la suite de l'arrivée d'un nouvel actionnaire à 29 %, le groupe Accor, entreprise dont l'approche est plus classique et plus hôtelière que celle du concept d'origine du Club, et dans la perspective annoncée d'un retour à une rentabilité enfin respectable à l'horizon 2006 (Cambon 2001).

La transgression peut venir d'ailleurs, par exemple du comportement du fondateur du marquage. Tel est le cas pour Ikea dont le propriétaire, Ingvar Kamprad, s'est toujours présenté comme l'incarnation suprême des valeurs de l'entreprise qu'il a créée. Son image officielle d'homme simple, modeste, voire pingre, aura été sérieusement écornée dans la presse suédoise et internationale. Maintes fois depuis le milieu des années 1990, des bribes d'information sur son mode de vie ont engendré des dissonances. Sa prétendue cabane de pêcheur à Lausanne s'avère être une luxueuse villa de 300 m^2. L'austérité de son style de vie semble fort bien s'accommoder également d'une propriété de 240 hectares dans le sud de la Suède et d'un domaine viticole de 17 hectares en Provence. Certes de tels signes extérieurs de richesse n'ont rien de choquant pour un homme dont les observateurs avertis estiment

qu'il possède la treizième fortune au monde. Certes le cas d'Ikea n'a rien de comparable avec des escroqueries et autres scandales tels que ceux qui ont eu lieu à Enron. Il n'empêche que ce sont des hiatus spectaculaires et durables par rapport aux valeurs exemplaires que Kamprad était censé insuffler à son entreprise. Les messages véhiculés par le discours officiel de l'entreprise se situent en total décalage. Ils deviennent des contrevérités flagrantes qui sont une source de véritable embarras. Leur accumulation n'a pas conduit Ikea à des résultats qualifiables de catastrophiques, mais les bombes qui éclatent trop fort peuvent faire chanceler l'entreprise sur ses fondations (True 2004).

C'est bien ce qui a failli se produire pour Body Shop en 1994. Créée en 1976 par Anita Roddick, cette entreprise est une chaîne de boutiques vendant des produits naturels pour le soin de la peau et des cheveux. Body Shop occupait une position de leader dans le domaine des cosmétiques. Elle avait aussi pris une place de pointe en faisant de sa responsabilité sociétale la pierre angulaire de son identité. Qui plus est, Anita Roddick était connue pour ses prises de positions extrêmes, passionnées et volontiers moralisatrices. Les droits des animaux, le commerce équitable ou encore la protection de l'environnement figuraient parmi les causes dont elle prenait la défense.

Ce positionnement de l'entreprise et la personnalité extrovertie de sa fondatrice ont servi de référence et de source d'inspiration puissantes pour les employés aussi bien que pour les clients de l'entreprise. Ils ont en même temps constitué une source de vulnérabilité. Au milieu des années 1990, et dans une ambiance de scandale, des pratiques dites hypocrites de l'entreprise sont dénoncées. Des critiques ironiques apparaissent dans la presse tandis que des associations de consommatrices dites responsables se déchaînent pour souligner les décalages entre les idéaux sociaux de l'entreprise et ses actes.

Un article (Entine 1994) largement commenté par ailleurs rapporte des accusations, renforcées un an plus tard (Clark 1995), selon lesquelles les produits dits naturels de Body Shop contenaient des ingrédients pétrochimiques bon marché. Il ajoute qu'un contrôle de qualité insuffisamment rigoureux aurait conduit à une contamination de produits et que Body Shop donnerait moins d'argent en moyenne aux œuvres caritatives que les autres entreprises britanni-

ques. Enfin, elle est accusée de faire subir des menaces inacceptables aux journalistes qui avaient la velléité de la critiquer. D'autres critiques (Watchdog 1994) font allusion aux contrats peu favorables que Body Shop accorderait à certains types de salariés et à ses distributeurs franchisés. Malgré ses promesses, Body Shop n'allouerait qu'une part relativement modeste dans ses approvisionnements aux fournisseurs du Tiers-monde. Enfin était révélée l'utilisation par Body Shop de vitamine E, achetée chez Hoffmann Laroche et incluse dans des produits de protection solaire. Or, ce produit, à l'instar d'une multitude de produits pharmaceutiques, avait été, semble-t-il, testé sur des animaux, une pratique que Body Shop dénonçait dans sa charte.

À les considérer avec recul, ces pratiques apparaissent, somme toute, relativement secondaires par rapport à la vie globale et l'entreprise. Le coup faillit pourtant être fatal pour l'entreprise, son marquage et ses performances.

En lançant le 23 avril 1985 le *New Coke* et en arrêtant la même semaine toute production de la formule d'origine, Coca-Cola suscita un rejet quasi unanime et véhément de la part de la population américaine. Pour l'entreprise, la surprise fut d'autant plus dramatique que des études obéissant aux critères de la plus pure orthodoxie du marketing moderne avaient conclu que ce produit plus doux et plus sucré plaisait aux consommateurs testés. Coca-Cola avait passé plus de cent ans à convaincre les populations nord-américaines que son produit était une partie intégrante de leur mode de vie, participant de leur filiation culturelle et de leur identité nationale. Les priver de leur Coca-Cola originel n'était donc pas une simple affaire de goût. C'était d'un peu de son âme dont le géant d'Atlanta amputait son territoire, qui ne se résumait pas aux seuls consommateurs de la boisson. L'entreprise avait commis une erreur par rapport au juste état d'esprit, en annonçant que le nouveau produit remplaçait l'ancien, alors qu'il aurait fallu le considérer comme une variante du produit historique. Le 11 juillet 1985, soit 77 jours après le lancement tonitruant du *New Coke*, Coca-Cola décidait de le retirer immédiatement du marché et de relancer l'ancien produit sous le nom de *Coke Classic* (Goman 1985). Un géant avait failli détruire son principal actif.

À l'instar de la quasi-totalité des quotidiens nationaux français, *Le Monde* a vu ses ventes s'éroder et ses pertes s'amplifier depuis

2002. De plus, la capitalisation du groupe propriétaire est significativement insuffisante. Pour enrayer son déclin, la direction du journal remet en cause des choix éditoriaux, de positionnement de sa cible et de ses promesses. Un choix de marketing semble se dessiner derrière de telles évolutions. Il consisterait à faire du *Monde* un grand journal populaire en plus du journal d'élite, de référence et de qualité qu'il a toujours été.

Peine perdue, car les remèdes précipitent le déclin au lieu de l'enrayer. Les malheurs du *Monde* interpellent ses lecteurs les plus assidus et les plus loyaux, dont le rapport au journal relève pourtant de la passion et de l'addiction. Certains abandonnent même leurs achats et font défection pour manifester leur déception. D'aucuns n'hésitent pas à prendre la parole pour s'émouvoir de la banalisation de cette icône de l'intelligentsia française et de son image durablement écornée. Même une fronde interne à l'entreprise se dessine contre les nouvelles orientations de sa direction. La volonté de planifier la totalité du journal à 17 heures la veille de parution décourage les journalistes qui travaillaient auparavant jusqu'à l'aube. La décision d'avancer d'une heure la parution du journal à Paris se fait au prix de la fraîcheur de l'information. La politique rigoriste du journal semble ne plus être respectée lorsque la page une semble faire de la gonflette avec une manchette unique sur quatre colonnes qui singe la presse à sensation. Fin novembre 2004, le directeur de la rédaction abandonne son poste.

La crise du *Monde* souligne que l'ambiguïté du positionnement ne facilite pas le succès du marquage. Un tel constat n'est pas un plaidoyer pour l'immobilisme. L'exemple du grand quotidien prouve simplement que, même pour évoluer dans un contexte de marché difficile, il faut veiller avec ténacité et prudence à ne pas perdre son âme (Gravi 2004).

Elle montre aussi que le personnel est réactif aux transgressions. Si les détracteurs de Body Shop se montraient particulièrement mal intentionnés, la majorité des journalistes du *Monde* rappelaient à leurs chefs que les péchés de non-respect du marquage stratégique portent en eux les germes du déclin.

La transgression du juste état d'esprit est une grave erreur qui se traduit par un déclin de l'entreprise. Elle ne conduit pourtant pas irrémédiablement le marqueur proactif qui la commet à la mort subite et assurée. Du Club Med au *Monde*, en effet, les firmes ont

fini ou finiront par survivre, quelles que furent leurs souffrances réelles ou potentielles. En revanche, Chevignon, entreprise emblématique des années 1980, n'eut pas cette chance.

Chevignon était devenue une véritable icône des adolescents et des jeunes adultes avec ses vêtements et accessoires de style aviateur. Galvanisée par son succès, elle dégrada gravement son statut et son image en passant un accord avec l'entreprise Altadis (alors Seita) pour produire et commercialiser des cigarettes sous le nom de Chevignon. L'accord fut dénoncé par Chevignon en 1991. Mais le tollé qu'il suscita, à un moment où la lutte contre le tabagisme des adolescents atteignait son apogée, laissa des taches ineffaçables sur son aura. À la même époque, la marque se « ringardisait » et s'essoufflait. Elle sera rachetée en 1995 par le groupe Naf-Naf. On est loin du raz-de-marée sociétal que Chevignon représenta à son heure de gloire. Elle est devenue une simple marque commerciale et est bel et bien morte en tant qu'entreprise. Son territoire est désormais exsangue, en tout cas par rapport à la promesse qu'elle avait initialement véhiculée. La relance de la marque, tentée par Naf-Naf, comporta d'ailleurs une première phase de *mea culpa* sur l'épisode des cigarettes (Nicolas 1998).

La leçon générique à tirer des dérapages petits ou grands, intentionnels ou non, en matière de marquage proactif, est l'obligation de rigueur absolue des actes et des perceptions qui s'en suivent. C'est la société au sens large du terme, ou en tout cas un de ses segments, qui se venge lorsque le marqueur proactif trahit son juste état d'esprit et enfreint ses promesses. Rien n'est pardonné à qui transgresse, même de façon minuscule, son état d'esprit, la vision du monde qu'il promeut, le contrat sur lequel il s'engage.

Trois facteurs rendent impératif l'évitement de ces écarts par rapport à l'état d'esprit et compliqué le respect des pratiques efficaces.

Plus une entreprise, un secteur ou une économie entre dans une dynamique de marquage, plus la probabilité qu'apparaissent des écarts intentionnels ou non est forte, et plus, par ailleurs, le coût des péchés se paie lourdement pour qui les commet. Autrement dit, le non-marquage oblige peu l'entreprise, le marquage réactif l'oblige davantage, le marquage proactif l'oblige fortement. Le corollaire paradoxal est que l'entreprise participe elle-même à l'accroissement des sources potentielles de sa vulnérabilité. Le manquement se paie d'autant plus cher que la barre de la vertu est haut placée.

La territorialité du marquage gêne les concurrents. Ils sont donc à l'affût du moindre défaut dans la cuirasse. La concurrence se joue aussi et parfois surtout par l'exploitation opportuniste des faiblesses des autres sur le plan du respect de leurs promesses. Le juste état d'esprit et sa traduction opératoire au quotidien dans l'entreprise constituent des actifs invisibles dont le poids est souvent négligé et dont la destruction va plus vite que la construction.

Les parties prenantes des entreprises croissent en nombre. Mieux, elles veillent et se mobilisent plus facilement contre les entreprises marquantes que contre les entreprises marchandes. Les clients, les prescripteurs, la presse, les associations défendant des causes morales, les groupes consuméristes, les tribunaux, les administrations de contrôle, sans oublier le personnel de l'entreprise, constituent autant de milieux susceptibles de précipiter le déclin de l'entreprise marquante lorsqu'elle est prise en faute à raison ou même à tort.

Lorsque des dirigeants d'entreprise sont confrontés à une phase de déclin provoquée par un relâchement de leurs promesses, ils peuvent se montrer enclins à transformer en soupape de sécurité ce qui devrait être un signal d'alarme pour eux : la défection des clients ou la prise de parole d'autres parties prenantes (Hirschman 1970). Ils pensent efficace de dépouiller leurs clients et leurs parties prenantes de leurs armes en leur imposant une alternative et une seule : la loyauté muette et indéfectible aux pratiques de l'entreprise. Ils croient pouvoir traiter ceux qui prennent la parole par le mépris ou les faire taire par la controverse et le discrédit. Ils espèrent empêcher la défection par la communication ou par le prix. Tout cela parce qu'ils estiment, à tort, que leur intérêt à court terme est de se ménager une marge de manœuvre, laquelle en fait accélère leur déclin au lieu de le redresser.

C'est une toute autre réponse qui s'impose. La défection et la prise de parole servent au marquage comme autant de signaux dont l'entreprise doit se servir pour remettre ses promesses en ligne avec ses pratiques. Assurer la durabilité et la cohésion d'un marquage exige deux attitudes :

- Ne pas nier défensivement et avec une arrogance technocratique le bien-fondé et la légitimité des parties prenantes qui font défection ou qui prennent la parole. Au contraire, il importe de respecter ou d'entendre leurs argumentaires.

- Ne pas imposer autoritairement l'alignement passif des parties prenantes sur ses propres pratiques. Au contraire l'entreprise doit faire preuve d'humilité tout en cherchant à emporter leur adhésion en trouvant des réponses acceptables par chacun.

7

Le territoire de l'entreprise

À intervalles réguliers le monde du management est sollicité par des consultants et des auteurs de publications qui habillent de termes nouveaux des techniques anciennes ou le sens commun. Parler de territoire ne participe en rien d'un simple ravalement de façade en matière de fondamentaux du marketing et de la stratégie. Le terme n'est pas choisi par hasard. Le territoire n'est pas une métaphore pour rendre chic le langage des praticiens. Il désigne quelque chose de précis et de rarement mis en évidence comme tel : une forme originale de projet d'action économique organisée.

L'objet de ce chapitre est triple. Il est d'abord de définir le territoire comme concept. Puis il est de lister les propriétés et caractéristiques qui le distinguent d'autres phénomènes comme le marché, le réseau et la hiérarchie. Enfin, à partir de quelques exemples stylisés, il est de modéliser les processus qu'adoptent les entreprises pour les créer, les gérer et les marquer.

UN MODE DE RAISONNEMENT

Les mots utilisés pour parler du monde et de l'entreprise véhiculent des représentations de ce monde et de l'action de l'entreprise auxquelles ceux qui les emploient finissent par adhérer même s'ils s'en défendent. Ces croyances ont des conséquences directes sur le

contenu des décisions. Elles suggèrent de bonnes et stigmatisent de mauvaises façons de faire. Surtout elles conditionnent la façon d'agir et les décisions de management. D'où l'importance du choix des termes.

Dans la vie des affaires, c'est le concept de marché qui est habituellement employé pour désigner l'espace auquel se référerait l'entreprise, l'environnement extérieur qui est sa référence. Or ce concept pose problème dans nombre de cas. Soit il s'avère trop réducteur par rapport à ce qu'affronte l'entreprise, soit il reste trop vague par rapport à la réponse qu'elle met en œuvre. Son usage débridé à des fins de management peut rendre fort mal compte des réalités et risque même parfois de conduire à des solutions erronées. Confronter le terme de territoire avec celui de marché ne consiste pas à simplement changer des mots par d'autres qui diraient la même chose.

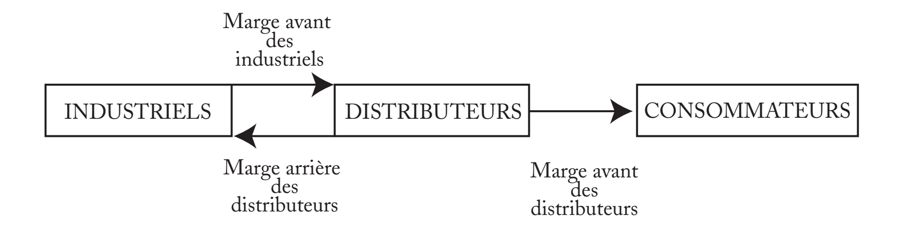
Le concept de territoire, lorsqu'il est employé de façon adéquate, véhicule comme tout concept un mode de raisonnement pour comprendre et agir sur le monde. En termes plus abstraits, il sous-tend un cadre cognitif particulier qui le distingue assez radicalement de celui de marché. Autant le concept de marché peut faire sens, par exemple pour examiner d'un point macroéconomique les conditions d'équilibre et d'optimalité, autant d'un point de vue managérial son usage s'avère appauvrissant pour rendre fidèlement compte de ce qu'une entreprise fait. Rien n'est plus parlant que de montrer à l'aide d'un dessin la composante cognitive que véhicule le terme de marché.

Dans le secteur des produits électroménagers, l'échange économique s'opère comme un face-à-face entre un petit nombre d'agents. Ainsi, en France et au milieu des années 1980 — la situation n'ayant pas fondamentalement évolué depuis —, trois producteurs se partagent environ 70 % de part de marché des lave-linge, lave-vaisselle, réfrigérateurs et congélateurs. Sept grands distributeurs y assurent, directement ou indirectement, environ 55 % des ventes auprès de millions d'acheteurs.

Analysé selon les critères de l'orthodoxie académique qui prévaut chez les économistes, le secteur des lave-linge et autres réfrigérateurs voit se juxtaposer deux situations de marché. La première voit se confronter deux oligopoles : les industriels et les grands distributeurs. La seconde met en scène un oligopole formé par quelques

grands distributeurs nationaux face à une masse inorganisée de consommateurs.

Figure 4. Le raisonnement de marché appliqué à l'électroménager



Chacune des deux situations de marché est organisée de façon spécifique et distincte. Le cloisonnement fait loi. Certes des marges sont émises, avant par les industriels, avant et arrière par les distributeurs. Pourtant cette articulation des relations entre les agents et entre les deux marchés ne porte pas à conséquence, car elle représente un simple coût de transaction. En fait, rien ne relie les deux scènes entre elles, du moins à court terme. Tout au plus, et dans une perspective de long terme, peut-on attendre que ce qui se passe sur le marché situé en aval ait quelques effets sur le marché situé en amont. Le raisonnement implique une conséquence évidente d'un point de vue logique. La contrainte stratégique forte et permanente pour les grands distributeurs se révélant toujours être la demande finale, les consommateurs, la pression du marché finira toujours par s'imposer sous des formes concurrentielles à chacun, industriel et distributeur. En d'autres termes, les prix et les coûts baisseront (Cotta 1985).

L'observation montre néanmoins que ce raisonnement est en contradiction avec les faits. En France, et sur le moyen terme, les prix publics ne baissent guère. Plus précisément, s'ils viennent à baisser, les raisons ne tiennent guère aux comportements des distributeurs. Une large partie des réductions de coûts d'achat obtenus par les distributeurs de la part des industriels n'est pas répercutée de façon substantielle sur les consommateurs. Elle reste captée pour l'essentiel par les grands distributeurs. Comment expliquer le phénomène ?

À le regarder de plus près, le concept de marché recouvre en fait une forme un peu plus élaborée de troc. Il offre une solution appropriée à l'établissement de relations d'échange économique dans des conditions très particulières, soit lorsque :

- les transactions sont relativement simples par nature, leurs coûts respectifs étant bas et négligeables ;
- les transactions opèrent de façon directe, sans qu'existe une médiation tierce entre les partenaires ;
- les termes de l'échange sont aisément spécifiables avec des usagers qui sont par ailleurs tous présumés adopter le même comportement en toutes circonstances ;
- les transactions sont réalisables sans investissement supplémentaire, sauf le recueil d'un minimum d'information, sur le prix par exemple, qui est présumé être aisément accessible.

Le marché comme forme cognitive repose sur des prémisses factuelles qui ne sont en réalité presque jamais toutes réunies à la fois. Cette représentation postule en effet que :

- le marché étant défini comme une sorte d'état de nature, l'entreprise n'aurait pas d'autre choix que de se mouler dans ce qui est déjà là ;
- le niveau de prix constituerait la variable déterminante du succès ou de l'échec, le critère majeur que l'entreprise retient pour ses décisions ;
- l'usager étant érigé comme la contrepartie privilégiée du producteur, l'échange se réduirait à un jeu liant deux parties et deux parties seulement, l'offreur et le demandeur ;
- chacun étant présumé libre de s'en retirer à tout moment, les échanges seraient de type *spot*.

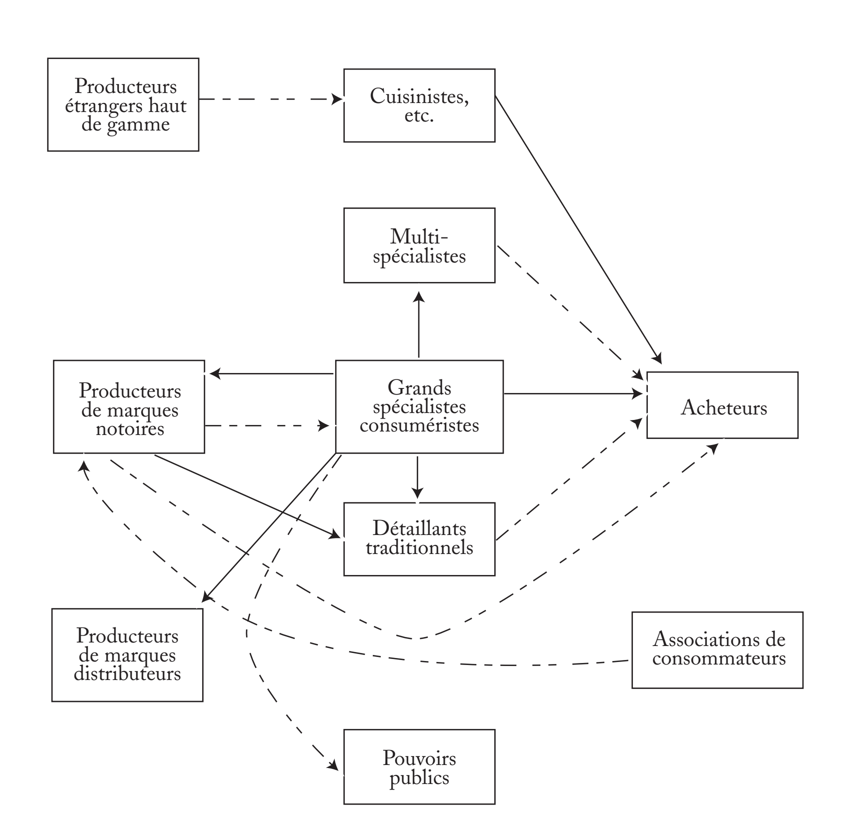
Or cette représentation est exagérément réductrice par rapport aux pratiques observées tant en marquage proactif qu'en marquage réactif. Autant le terme de marché évoque un univers froid, indistinct, peuplé d'agents étrangers les uns aux autres, sauf pendant la transaction, et qui est en quelque sorte déjà là, autant celui de territoire renvoie à un univers animé, différencié, construit et peuplé de nombreux acteurs qui entretiennent des liens durables.

C'est ce que suggère une réinterprétation du cas des produits électroménagers en France opérée par une étude pionnière de socio-

logie économique (Dupuy et Thoenig 1986). Appliquant un raisonnement inspiré par l'analyse dite des systèmes d'action organisée, elle montre que le secteur ne fonctionne pas et n'évolue pas comme une juxtaposition de deux marchés distincts. L'observation fine indique qu'il doit être saisi comme un seul ensemble fait d'interdépendances multiples et de jeux relationnels compliqués dans un espace social et économique par ailleurs fortement intégré entre ses parties.

Une figure y occupe une position dominante : le grand distributeur spécialisé en électroménager et qui pratique une approche consumériste. Un distributeur concentré, Darty, en est l'épicentre. Elle est la plus grande enseigne de commerce intégré en produits blancs et bruns. Elle offre ou aspire à offrir le plus grand choix de marques et de références, aux prix affichés les plus bas, et de surcroît en libre accès.

Figure 5. Le raisonnement de territoire appliqué à l'électroménager



La domination du grand distributeur spécialisé réside dans sa capacité à édicter les règles du jeu et de l'échange économique, à moyen comme à court terme, auxquelles sont soumis d'autres acteurs et parties prenantes. Il est la plaque tournante d'un système compliqué. Il assure l'intégration entre les diverses parties. Il marque un territoire qui se structure largement autour de lui. Sa domination s'appuie sur trois ressources principales.

Si la réglementation publique interdit en principe la vente à perte, elle demeure pourtant si floue dans son énoncé et si compliquée d'application que le grand consumériste peut contourner l'interdit et utiliser les marques notoires comme produits d'appel en cassant leurs prix. D'autre part, et malgré un accès libre, le grand spécialiste utilise des vendeurs dans ses magasins. Ces personnels sont rémunérés par un système de guelte. Les primes positives ou négatives qui le composent sont calculées de manière à ce que, chaque fois que les vendeurs sont sollicités pour un conseil par des clients un peu perdus face au grand nombre de marques et de références exposées sur les rayonnages, ils fassent dériver les achats de produits vers des références que l'enseigne est la seule à commercialiser et sur lesquelles elle offre comparativement des prix plus bas mais avec des marges plus fortes. L'efficacité de cette influence est d'autant plus spectaculaire que les produits sont vécus comme anxiogènes par la plupart des clients. Ainsi le lave-linge déclenche un niveau d'anxiété à l'achat encore plus fort que l'automobile, ce qui rend le client d'autant plus réceptif aux arguments du vendeur. Enfin, les zones de chalandise étant locales, la force de frappe dont est dotée la centrale nationale d'achats du grand distributeur consumériste lui permet d'éliminer rapidement les commerces indépendants à coup de prix massacrés.

Les distributeurs concurrents adoptent trois solutions. Une première est de sortir de l'électroménager. Tel est le cas des grandes enseignes alimentaires qui utilisent les produits blancs comme des produits occasionnels d'appel aux acheteurs pour induire une dérive de rayon de leur part. Une deuxième solution est de devenir des spécialistes et de s'aligner sur le modèle de Darty, cependant toujours avec un temps et une taille de retard. Une troisième réponse est pour eux de se regrouper, notamment leurs achats, comme c'est le cas pour nombre de petits commerces indépendants.

À l'égal des distributeurs, les industriels adoptent des comportements fort diversifiés. Ils sont soumis à rude pression. Ils doivent en

particulier s'acquitter de fortes remises commerciales s'ils veulent placer leurs produits sur les rayonnages des grandes surfaces et donc pouvoir exister en termes de parts de marchés, sauf à se réfugier dans des canaux de distribution plus étroits comme les cuisinistes.

Les producteurs de marques de distributeur ne jouent pas le marquage et se contentent d'une fonction productrice. Ils lient leur sort à des coûts extrêmement bas (d'où leur implantation dans des pays qui le permettent) et ne sont guère assurés de durer.

Pour leur part, les trois producteurs les plus importants, qui possèdent les marques notoires, préservent leurs parts de marché et leur outil de production en combinant trois comportements. Ils jouent la relation directe au consommateur par une communication utilisant les media, en espérant imposer leur notoriété au consommateur. Or cette stratégie, si elle fonctionne pour le circuit des petits commerces indépendants qui ne portent en général qu'une ou deux marques leaders, se heurte à la force de l'enseigne du grand distributeur consumériste et aux pratiques de dérive qu'il gère dans ses magasins. En plus ils pratiquent l'innovation fonctionnelle et technique, mais elle coûte cher et ne garantit qu'un succès éphémère. Enfin ils produisent des marques et des références spécifiques pour tel spécialiste consumériste, mais leur dépendance s'en trouve aggravée. En d'autres termes, le marquage par le producteur devient une stratégie fort difficile à mener, faute d'alliés solides et faute de relais prescripteurs crédibles comme les mouvements de défense des consommateurs.

Les consommateurs, quant à eux, sont marginalisés. Leur parole est captée par les distributeurs consuméristes. Leur volonté est canalisée par les pratiques sur les lieux de vente.

Le grand commerce consumériste s'érige par sa publicité en défenseur du pouvoir d'achat des ménages en mobilisant l'argumentation des prix bas. Cela lui permet de tenir à distance ou de tempérer les velléités d'intervention que peuvent manifester les pouvoirs publics en vue d'assainir les pratiques de marge arrière, celles-ci constituant environ 40 % de leurs profits.

Le statut d'offreur comme celui de demandeur cachent une variété plus subtile de situations. Ainsi tous les distributeurs ne se ressemblent pas. Les producteurs de marques notoires, pour leur part, n'adoptent pas la même stratégie que leurs concurrents qui fabriquent des marques de distributeur ou des marques non connues.

Le raisonnement systémique va plus en profondeur que le raisonnement par le marché. Il explore les enjeux, les comportements, les ressources et les contraintes des divers acteurs qui se trouvent liés entre eux par des interdépendances et des échanges. Leurs critères pour décider et agir sont multiples. Ils inventent des solutions à des situations qui ne se résument pas à un jeu à somme constante. Les interdépendances, même asymétriques, n'empêchent pas que se nouent de fait des alliances qui peuvent paraître surprenantes entre des dominants et des dominés. Ainsi les grands spécialistes consuméristes ne peuvent pas se passer des marques notoires des producteurs, sauf à perdre de leur crédibilité aux yeux des acheteurs. De leur côté, les détaillants indépendants peuvent avoir recours aux consuméristes comme grossistes pour bénéficier en tout ou en partie de prix d'achat bas consentis par les producteurs.

Le raisonnement en terme de système d'action éclaire aussi de façon plus précise les différences existant entre les produits offerts par les industriels et entre les comportements d'achat et de consommation. De ce point de vue, en France, le système dominé par le grand commerce spécialisé consumériste entraîne un certain nombre de conséquences qu'on ne retrouve pas dans d'autres pays (Dupuy et Thoenig 1986).

Ainsi, au Japon, l'acteur dominant est clairement le grand producteur national. Sa stratégie reflète un marquage relativement proactif. Outre le fait que la notoriété de ses marques est si écrasante que les marques étrangères sont ignorées, il positionne les appareils électrodomestiques moins comme des outils durables au service de fonctions ménagères telles que le lavage, et davantage comme des objets relevant de la mode et de l'art de vivre. Les producteurs multiplient les innovations d'apparence et de fonctionnalité des appareils. Les gammes se renouvellent deux à trois fois par an. Par ailleurs, la distribution de proximité reste extrêmement dépendante des producteurs de marques notoires. Un urbanisme commercial contrôlé par les autorités locales se montre très hostile à l'implantation de grandes surfaces spécialisées.

Le consommateur est l'acteur le plus faible dans le jeu. Il renouvelle ses appareils de façon beaucoup plus fréquente qu'en France ou qu'aux États-Unis, sans lien avec leur usure. Le Japonais change son lave-linge au bout de trois à cinq années quel que soit l'état sinon la performance de l'appareil. Le système économique qui régente le

secteur de l'électroménager se caractérise par sa forte stabilité dans le temps.

En France, le secteur s'avère moins stable, beaucoup plus opaque commercialement, et extrêmement conflictuel dans les pratiques relationnelles entre ses composantes. Les producteurs industriels y sont des acteurs relativement faibles, fortement exposés à la nécessité de délocaliser leurs emplois. C'est aussi paradoxalement un pays dans lequel l'innovation technologique en matière de produits est très développée : des appareils légers et peu encombrants, une faible consommation d'eau et d'énergie, etc. En même temps, l'innovation technologique, pour l'essentiel, mise sur le marché par les marques notoires, est captée par la grande distribution consumériste comme un produit d'appel.

UN PROJET D'ACTION

Les territoires renvoient à des espaces ou des mondes habités. Ces espaces n'existent pas dans une sorte de bulle, ils sont au contraire encastrés dans la société. Ces mondes émergent sous l'effet de l'action d'une entreprise.

Si les territoires présentent une composante spatiale, leur nature profonde n'est pas déterminée pour l'essentiel par la géographie, par des proximités physiques. Leur nature est économique, sociale et même politique, faite d'acteurs et d'actes, de relations et d'intérêts, de dépendances et d'échanges, de normes et d'identités.

Les territoires ne sont pas non plus réductibles à des dimensions purement symboliques ou imaginaires. Certes les sémiologues et les philosophes notent à propos des grandes marques qu'elles forment une sorte de réseau, qu'elles humanisent le monde, qu'elles le rendent riche et vivant, qu'elles le font intéressant à habiter. Acheter une marque se traduit par le fait d'acheter un espace spécifique, un plaisir, un art de vivre, une fête. Le prix est certes partout, même dans la musique classique. Consommer du Beethoven coûte de l'argent. Pourtant Beethoven donne accès à une certaine vision d'un monde que l'on valorise et loue, pousse à croire dans une dimension spirituelle de l'humain, crée la magie d'une salle de concert, donne le sentiment que l'on est membre d'un club sélectionné. Si la marque distingue socialement qui l'achète, elle permet aussi d'habiter cet espace. Il en va de même pour des chaussures et des hamburgers.

Ces mondes signifient plus qu'ils ne sont. Ils ne sont pas réductibles à un objet, même s'il est beau. Ils ont des règles que les acheteurs acceptent, qu'ils persuadent de leurs qualités. La complaisance fait partie du jeu de la marque. Même si les mondes de la marque ne sont pas réels, on n'est pas dupe. Pourtant on se montre reconnaissant à qui les organise et on sait que ce n'est pas le diable.

Le territoire rend compte de mondes et d'activités dont les composants ne se réduisent ni au symbolique ni à l'imaginaire. Il résulte d'un processus de marquage. Il traduit une manière par laquelle des entreprises enrichissent la relation entre un produit et un achat. Il recouvre une démarche active et volontariste. Les entreprises ne mettent pas leur sort dans les seules mains du hasard. Elles ne font pas non plus passivement confiance à la sanction du marché. Elles délimitent et organisent un territoire dans la société. L'entreprise marquante construit des formes relationnelles denses qui n'ont guère à voir avec le troc ni même avec sa forme un peu plus sophistiquée qu'est le marché. La substitution de la figure du territoire à celle du marché ne représente pas un simple passe-passe rhétorique ou une coquetterie académique. Le territoire rend compte d'un projet intentionnel organisé.

Il existe plusieurs formes organisées de l'action économique. Les plus souvent évoquées sont la hiérarchie, le marché et le réseau (Powell 1990). Le territoire marqué est une forme spécifique qui ne ressemble à aucune autre.

Les traits caractérisant le marché ayant été souligné plus haut, il vaut la peine de s'arrêter un court instant sur le réseau.

Un réseau inter-organisationnel est une réponse intentionnelle aux dépendances existant entre des entreprises (Pfeffer et Salancik 1978). Il peut prendre divers visages : *joint ventures*, alliances, échanges d'administrateurs, associations, cartels, relations sociales entre des personnes. L'effet poursuivi est de stimuler le succès de ses membres. Les moyens en sont la mise en relation de partenaires plus nombreux, la recherche de complémentarités entre eux, le transfert et le partage de ressources, l'apprentissage mutuel, la création de confiance réciproque, l'abaissement et la mutualisation des risques, etc. Le réseau assure la durabilité des relations, la réciprocité entre membres et des obligations claires.

Une des formes les plus connues de réseau se trouve en marketing industriel (Hakansson 1982). Le *business to business* lie entre eux le

fournisseur de matières premières, le producteur et le client. La coopération par le réseau est, en effet, plus efficace que la concurrence par le marché. Car la connaissance mutuelle et la confiance qu'elle induit à terme assurent des jeux à somme positive entre entreprises du réseau. Les ressources et les compétences que contrôlent les membres, et qui permettent de créer de la valeur, se trouvent ainsi plus solidement connectées.

Le territoire en tant que projet se distingue nettement sinon radicalement du réseau. Il incorpore ses membres d'une manière durable et surtout plus dense. Il joue sur d'autres registres que les seules fonctions d'utilité et l'abaissement des coûts de transaction. Il fait appel à des visions du monde plus larges, à des idéaux, à des codes de comportement, à des identités communes. Il ne présume pas que les relations sociales dans lesquelles s'encastrent les transactions sont déjà là et leur préexistent. Il traduit précisément une intention de créer des solidarités et des affinités là où elles n'existent pas encore. Par ailleurs, l'entreprise incorpore dans son initiative d'autres agents que des entreprises : des consommateurs, des associations à but non lucratif, des experts reconnus, des agences de régulation publique, des commerçants, etc. Elle a amplement recours à un processus de cooptation institutionnelle consistant à internaliser dans sa démarche, à prendre en compte dans son projet les valeurs, les enjeux, les façons de faire et les enjeux d'autres milieux, au point de lier de façon étroite et active sa finalité économique au devenir du segment sociétal plus large dans lequel elle opère. Elle fait sienne la cause des autres parties prenantes. D'une certaine manière, l'entreprise s'érige en représentant-gouvernant légitime d'un monde dont elle fédère les parties.

Le marquage de territoire fait le pari que des transactions qui s'intègrent dans un univers commun à ses membres sont plus performantes que des transactions qui restent purement marchandes. Les apports de la sociologie économique permettent de souligner que, plus qu'à créer des liens forts entre quelques acteurs, le marquage cherche à susciter des liens faibles entre un très grand nombre de membres (Granovetter 1985).

Le territoire peut s'entendre en première approximation comme un *business* qui est finement contextualisé et localisé. Le territoire de Royal Canin est celui des acteurs — propriétaires, vétérinaires, associations et media s'intéressant aux animaux — qui se reconnaissent

dans une approche non anthropomorphique du chien et du chat. Le territoire de De Walt est celui des artisans du bâtiment, de leur identité sociale et professionnelle, de leurs modes de convivialité sur et autour des chantiers.

Le territoire désigne le segment de société et la dynamique collective que l'entreprise veut desservir, capter et, le cas échéant, aider à émerger. C'est un monde dont l'entreprise active ou construit l'identité, dessert les valeurs et même aide les acteurs légitimes à émerger et à prendre parti. Le marquage l'identifie ou l'invente, le construit ou le renforce. Il segmente non pas le seul marché mais plus largement le tissu social. Est marquage tout ce qui socialise finement le *business* et sa façon d'affronter la concurrence.

On peut imaginer des définitions qui réduisent la territorialité à une composante géographique comme l'occupation du terrain et son maillage logistique. Ainsi, pour le ciment, la logique serait que seule la proximité physique du client permet de lui livrer les tonnes de ciment au prix adéquat. Or cette approche n'est opérante que dans des conditions très restrictives : des secteurs dans lesquels les capacités de différenciation concurrentielle sont objectivement très faibles, dont l'évolution est lente ou qui bénéficient de quasi-monopoles de situations (accès à des carrières, coûts élevés des processus de production, etc.). Ainsi le ciment n'est protégé que si le béton reste sempiternellement un produit essentiel de la construction. Or de nombreuses technologies de substitution au béton existent, à commencer par l'acier, le bois et le plastique.

Un territoire ne se réduit pas au seul client direct. Connaître et incorporer dans le marquage le client de son client est une façon pour l'entreprise de s'ancrer davantage dans la vie de la cité. La consommation est entendue dans son sens le plus large, qui va du mode de vie personnel du consommateur au sens que le citoyen donne au devenir du monde et, en milieu industriel, au client de son client, à l'utilisateur final. Marquer mobilise ainsi des facteurs sociaux et économiques, normatifs et comportementaux, publics et privés, moraux et fonctionnels. Le marquage vise à imposer certaines règles du jeu aux relations entre le produit et son usage et à en éliminer d'autres. Il réinvente le marché, en lui substituant d'autres formes et processus. Dans ses cas les plus aboutis, il est un projet de transformation de l'économie et de la société, pas seulement une façon d'influencer des actes d'achat.

Défini par les sciences sociales, un territoire se caractérise comme un espace qui possède une unicité et une distinction. Il est différencié d'autres espaces ou de son environnement par des barrières. D'autre part, il présente une organisation sociale spécifique. C'est ainsi qu'il fournit un cadre de référence commun à ses habitants. Ceux-ci partagent une même identité qui donne un sens à leur action et à leurs préférences. Enfin, un territoire possède une vie propre ou politique, en particulier un centre qui assure son gouvernement sur la base d'un quasi-contrat social.

Le concept de territoire entendu comme une forme d'action économique organisée emprunte beaucoup aux sciences sociales. Tout d'abord, il désigne les populations qui habitent un espace cognitif et social commun et qui sont unies par des processus de gouvernement et de contrôle social. L'entreprise qui marque crée et entretient des relations, des enjeux, des identités et des références qui sont sinon communs, du moins qui rendent suffisamment interdépendants des groupes et des individus, des fonctions et des milieux par ailleurs hétérogènes. Le territoire fournit des dénominateurs communs entre des parties prenantes pourtant différenciées entre elles, qui les démarquent par référence à des mondes et des populations tierces. Qui plus est, l'entreprise marquante unit les membres du territoire par un gouvernement commun.

Le marquage d'un territoire relève donc du contrôle social, plus précisément d'une vision du monde rationalisée par l'entreprise qui implique à la fois son environnement externe et son organisation interne. Cette vision donne sens aux actes de l'entreprise, à ce qu'elle définit comme étant les comportements appropriés, à la manière dont elle affirme que le monde doit être interprété et piloté. Elle détermine à la fois la stratégie de l'entreprise, sa structure d'organisation et le pouvoir en son sein.

De ce point de vue, on retiendra un des résultats les plus spectaculaires d'une vaste et complète recherche sur les plus grandes entreprises américaines (Fligstein 1990). Les entreprises qui sont placées sous la domination de dirigeants dont l'origine ou la référence professionnelle est le marketing stratégique sont aussi celles qui sont le plus conduites et prises en main par la pression du gain financier à court terme, ce critère étant érigé en but prioritaire. La contrepartie de ce mode de contrôle social ou de vision du monde est que l'entreprise ne s'ancre dans aucun territoire. Elle est apatride, un marché

étant égal à un autre. L'excellence est jugée comme dérivant de la capacité à tout moment et sans inconvénient de pouvoir quitter un marché et se redéployer vite dans un autre.

Par ailleurs, le territoire désigne un espace de compétence assigné à un acteur. On parlera aussi de fors ou de juridiction. Dans son cadre, un acteur dispose d'autorité et de latitude pour traiter de tout ce qui relève de sa compétence. Pour une entreprise, marquer un territoire signifie qu'elle exerce un magistère ou une domination qui lui permettent d'intégrer autour d'elle des acteurs autonomes par ailleurs, occupant des situations hétérogènes et assurant des activités multiples.

Enfin le territoire fait référence à un monde bordé, autonome par rapport à des tiers et doté de frontières. S'agissant de produits et d'acheteurs, l'entreprise dispose d'une zone réservée, protégée de menaces extérieures, et dont des barrières essaient d'interdire l'entrée voire la sortie. Car les prédateurs rôdent et les concurrents ne respectent pas les barrières s'ils ont les moyens de les sauter.

Le marquage est un acte de nature volontariste. Ce projet relève de l'action finalisée, de la conquête, de l'expansion et de la fonction de police générale entendue au sens large du terme. Le territoire de l'entreprise n'est ni donné par avance ni acquis une fois pour toutes. Il résulte d'une politique délibérée.

Le marquage d'un territoire coïncide avec les intérêts de l'entreprise, au sens certes financier mais aussi dans une acception beaucoup plus large du terme. Il traduit une volonté d'hégémonie et une dynamique de pouvoir. L'objectif recherché est d'ériger l'entreprise en épicentre du territoire. Même si des visées altruistes le fondent et le légitiment, comme le fait d'améliorer le confort des usagers, de reconnaître la légitimité des droits des animaux ou encore de promouvoir un commerce équitable, le marquage de territoire vise à établir la place dominante de l'entreprise et d'en faire la plaque tournante des événements. Le territoire ancre une volonté de puissance centrée sur les activités et les produits dont elle assure le contrôle sinon absolu du moins partiel.

Par ailleurs l'œuvre n'est jamais achevée. Et si elle était considérée comme telle par l'entreprise, le territoire ne tarderait pas à se déliter. Tout doit se passer de manière à ce que l'entreprise ne perde pas la main. La construction et le marquage d'un territoire requiè-

rent du temps et de la constance. Ils se caractérisent comme un projet durable de développement.

L'entreprise ne pille pas un territoire pour en repartir aussitôt. Au contraire, elle l'aménage, elle le civilise, elle le pacifie. Elle fournit des infrastructures et des prestations qui conviennent, ce qui légitime les rentes qu'elle prélève par ailleurs et ce qui protège son autorité. Elle établit et garantit un ordre. Or la loyauté des alliés et des populations locales est volatile. Les frontières se révèlent poreuses face à des ennemis actifs et à leurs raids. Elle doit par conséquent accorder beaucoup d'attention pour maintenir l'adhésion des alliés et les inciter à ne pas émigrer. Tenir à distance la guerre économique fait partie de ses priorités.

Dans une économie où la distribution prend le pas sur la production, dans un contexte de réglementation qui restreint drastiquement le recours à une protection des rentes par les pratiques de cartel et par le protectionnisme commercial, le marquage conduit l'entreprise à ne pas se comporter comme une agence qui réagirait passivement aux contextes dans lesquels elle serait enchâssée. Elle peut se donner le moyen de réduire sa dépendance à l'égard de la cage de fer dont elle est prisonnière. Elle construit ses contextes d'action économiques, sociaux et culturels. Elle s'engage donc sur beaucoup de dimensions, ce qui l'expose davantage aux débats publics et lui donne une responsabilité citoyenne qui ne se limite pas à la seule conformité à des normes de bonne gouvernance ou d'éthique.

Le manager marqueur devient un entrepreneur institutionnel, un centre. Il produit de l'institutionnalisation (Shils 1975). Il crée et diffuse des normes et des valeurs qui encadrent le devenir des sociétés et des arènes politiques sur d'autres registres que la seule consommation et le seul emploi. En prenant son destin en main, l'entreprise prend aussi en main une partie du destin des territoires et des populations qu'elle modèle.

DES FONCTIONS ET DES DISPOSITIFS

Le marché est un espace d'action qui privilégie le recours au prix. L'entreprise y remplit pour l'essentiel une fonction marchande. La hiérarchie, quant à elle, mobilise un principe d'autorité légitime, le centre de l'entreprise ordonnant des relations asymétriques entre des juridictions spécialisées et leur imposant son agenda d'action (Thoe-

nig 1998). Le réseau, autre espace d'action économique, peut être structuré autour de la capacité de l'entreprise par sa capacité à occuper un trou structurel lorsqu'elle parvient à polariser de nombreuses relations avec divers milieux de partenaires tiers qui par ailleurs ne sont pas en relation directe entre eux (Burt 1992).

Le territoire comme projet d'action organisée construit pour sa part une économie dans laquelle la qualité occupe une place décisive. L'entreprise marquante fait appel à des dispositifs externes spécifiques qui lui permettent de façon directe et indirecte de satisfaire un certain nombre de fonctions créant des liens de coopération durable, de l'échange et de l'interdépendance.

La détection d'un vide socio-économique

La création ou l'occupation d'un territoire traduit une volonté de combler une lacune de consommation. Benetton identifie la non-disponibilité de pulls pour les jeunes et pour les adultes ludiques. Marks et Spencer prend conscience de l'absence d'une offre économiquement acceptable pour les classes laborieuses. Ikea constate que les classes moyennes n'ont accès qu'à des meubles trop chers ou de trop mauvaise qualité. Virgin Atlantic comble une double attente de ludisme et de prix raisonnables en matière de transport aérien.

Pour arriver à leurs fins, les entreprises marquantes manifestent une forte dose de vitalité innovatrice. L'Oréal invente sans presque le savoir le marketing moderne alors que son personnel n'a pratiquement aucune expérience préalable dans ce domaine. Swatch fait de la montre suisse un attribut du mode de vie moderne alors que plus personne ne le croyait possible. La recette du succès ne se situe pas tant dans le fait de faire une grande découverte que dans la capacité à utiliser les idées nouvelles et à les faire passer dans le quotidien plus vite que les concurrents.

Le marqueur choisit son champ de bataille, il ne le subit pas. Il n'étalonne pas sa vision sur les pratiques et visions existantes. Il les rejette au profit de nouvelles dont il est l'initiateur. En même temps, il agit en jouant sur un effet de vitesse et surtout en ne ralentissant jamais le rythme de son développement. Une des manifestations les plus visibles en est le lancement, en permanence, de nouveaux produits et services à valeur ajoutée sans jamais sortir de l'axe choisi. Ce faisant, le marqueur contraint les concurrents à ne pouvoir le copier

qu'avec un temps de retard. Un tel avantage est décisif dans un monde que les spécialistes disent être devenu une économie de l'hyper-compétition.

La fonction marquante apporte quelque chose à la société dont celle-ci est privée et qui la transforme. Tel est le cas pour ce qui concerne la démocratisation de l'hygiène corporelle et des soins de beauté par L'Oréal. L'accès des jeunes à la montre suisse de qualité à un prix bas en mariant la technologie avancée et le design caractérise Swatch. L'entreprise ne se réduit pas à la caricature d'un fournisseur opportuniste de produits banaux qui se distribueraient de manière anonyme par des canaux de masse sans référence au service et au client. Les entreprises qui font la différence servent de repères à l'histoire des peuples : le micro-ordinateur Apple, le bas en nylon Du Pont de Nemours.

Cette posture se complète d'une attitude d'écoute sociétale directe. Le point essentiel à cet égard est la permanence de cette attitude dans le temps. L'administration d'un territoire requiert une bonne proximité par rapport aux autorités publiques. Elle implique une écoute de la vie de la cité. Elle se nourrit à travers une intuition aiguisée qui anticipe de nouvelles valeurs. Elle présuppose une ouverture constante et une interprétation minutieuse des signaux faibles qui remontent de la société. D'une manière plus générale, elle sait tisser des relations avec des acteurs autonomes multiples tout en gardant le contrôle social du jeu qu'ils jouent par ailleurs entre eux. Le management sort de ses bureaux.

Une offre de consommation alternative

Le territoire s'érige autour d'une approche non orthodoxe. Benetton différencie ses pulls par les couleurs, non pas par les modèles. Marks et Spencer vend, initialement, ses produits en libre-service et à prix unique. Ikea définit la qualité au premier chef par la fonctionnalité et modifie les termes de l'échange avec ses clients, qui livrent et montent leurs meubles eux-mêmes en échange de bas prix. La compagnie britannique de transport aérien à bas prix Virgin Atlantic transforme l'attente aux aéroports et le service à bord en expériences ludiques par des pratiques de poupounage.

Le marqueur prend comme référence unique la consommation. Il ignore résolument la concurrence ou les collègues. En d'autres ter-

mes, le territoire traduit une logique naturellement iconoclaste par rapport aux offres existantes. En revanche, il plante solidement ses racines dans la consommation.

Les entreprises marquantes sentent les besoins lorsqu'ils sont encore en émergence, car elles cultivent un sens de l'intuition raisonnée. Elles agissent vite, car personne ne détient la propriété exclusive des bonnes idées et des initiatives.

L'Oréal et Swatch n'auraient jamais été des champions en matière de rentabilité économique et des porteurs de civilisation dans leur domaine si les deux entreprises avaient été gérées à base de bonnes pratiques empruntées à leurs concurrents et de mercenaires recrutés pour une période de courte durée. Une entreprise qui fait la différence est une mécanique complexe. Elle ne ressemble à aucune autre en ce sens qu'elle s'est créée de façon endogène sans imiter d'autres modèles. Cette complexité fait sa force. Vouloir la banaliser et la nier sont autant de moyens de tuer dans l'œuf la dynamique qui est la sienne.

Cette posture n'est pas aisée à adopter. Ne pas imiter les concurrents, de surcroît quand on est soi-même un petit dans un monde de gros, suppose de l'audace, mais surtout une capacité de rupture culturelle sans laquelle il est difficile de construire des formes de savoir local alternatives, des conceptions hétérodoxes des relations avec les clients, des modes d'organisation interne, des manières de jouer la concurrence. Ce point culturel renvoie aux cognitions à l'œuvre. Est-ce un hasard si les cadres de Royal Canin ne sont pas issus des mêmes écoles, ne lisent pas les mêmes manuels de marketing, n'écoutent pas les mêmes consultants et négligent de lire les informations puisées dans les marchés de l'alimentaire comme le font leurs collègues des grandes multinationales concurrentes ?

La rupture culturelle n'empêche pas une attitude de prudence économique, bien au contraire. Le *business* est lancé avant de créer les frais fixes. Benetton externalise les investissements et les risques par la sous-traitance en production et le pseudo-franchisage des détaillants. Marks et Spencer ne construit des magasins en dur qu'après avoir bâti un volume d'affaires respectable dans la vente sur étal. Virgin Atlantic, par le biais de contrats de management, loue ses avions avant de les acheter.

D'autre part, une proposition doit rester d'autant plus simple que le territoire auquel s'adresse le marqueur est par ailleurs compliqué.

Le marquage implique que des balisages existent, même si les balises seront déplacées au fur et à mesure des extensions et des re-façonnages. Pour un créateur ou un réinventeur de territoire, l'espace qu'il construit ne signifie pas pour autant qu'il ressemble à une nébuleuse imprécise, à un monde sans ordre et sans stabilité. Ses propositions aux consommateurs sont d'une clarté limpide. Il n'y a ainsi rien d'ésotérique dans les pulls Benetton ou les magasins Zara.

Saisir les consommateurs comme acteurs dans la société

Les consommateurs, qui ne se limitent pas aux acheteurs, reçoivent des occasions d'exprimer leurs attentes par des stratégies de prise de parole. Ils sont acceptés et traités comme des consommateurs citoyens. L'entreprise marquante refuse de cantonner son attention au seul acte d'achat, à sa composante de *shopping*. Elle parle de consommation d'une manière beaucoup plus riche, donne de l'importance à des composantes citoyennes, morales et même philosophiques, que ce soit le commerce équitable, la vie du centre-ville ou le respect du terroir.

Le consommateur fait jouer ses autres rôles sociétaux et civiques. Il devient un acteur. Sa loyauté découle non seulement de la satisfaction de ses attentes mais aussi et surtout du respect que le marqueur lui accorde. Il sera par exemple coopté activement et physiquement dans la formulation des stratégies du marqueur. Il entre dans le processus de certification du marquage lui-même.

En résulte une définition de l'offre qui n'est pas simplement de nature économique ou de consommation de base. La vision traduit un projet qui est politique, dans le sens où l'entreprise veut peser, amender ou modifier la vie dans la cité. La Fnac se mue en agitateur culturel au nom d'une ambition sociétale quant au statut des biens culturels qu'elle vend. Royal Canin par ses droits de l'animal attribue un véritable statut politique à ses consommateurs de croquettes. La démocratisation de la consommation sert de raison d'être à Ikea, Marks et Spencer et au groupe d'Édouard Leclerc. Monoprix valorise le centre-ville comme un espace interclassiste, ainsi que comme un lieu de sociabilité et d'identité de ses habitants. Le marquage de territoire ne vise pas, en tout cas exclusivement, à transformer l'individu en consommateur mais le consommateur en personne. Pour

Monoprix, « dans ville, il y a vie ». Ikea promeut la maxime selon laquelle la véritable richesse réside dans l'aptitude des clients à satisfaire leurs propres besoins. À l'origine, Gap décline un projet selon lequel « vous construisez votre mode avec nos basiques ».

Coopter des intermédiaires

Le marquage s'accompagne souvent de désintermédiation commerciale. La chaîne d'approvisionnement du consommateur est raccourcie, comme l'ont fait Dell, Benetton et Ikea. De telles initiatives ne s'expliquent pas seulement ou uniquement par la recherche d'une baisse des coûts. Les gains espérés sont d'une autre nature. Il s'agit d'échapper à un certain aveuglement, au fait que le commerçant est susceptible de faire écran et d'occulter à leurs yeux les opportunités situées en aval et les signaux en provenance de la consommation et de la société.

Les marqueurs ne tombent néanmoins guère dans l'illusion suicidaire, mais qu'entretient un usage mal compris de la publicité, qu'il est possible et souhaitable de nier ou d'abolir à jamais l'intermédiation comme fonction autonome. Dans les territoires qu'ils érigent, ils construisent ou reconstruisent d'autres formes d'intermédiation. Plus exactement, ils tracent un maillage du territoire sans monopoles et sans jeux à somme nulle, voire négative.

Les entreprises marquantes incorporent des parties prenantes jusque-là délaissées, en les érigeant en partenaires de plein droit. Citons les coiffeurs et les pharmaciens pour L'Oréal, les distributeurs spécialisés, les designers et les ingénieurs pour Swatch. Le monde s'enrichit et change parce que d'autres savoir-faire et de nouvelles préoccupations morales sont pris en compte et assumés par les entreprises. Royal Canin consacre beaucoup d'attention et d'efforts à des professions et des milieux comme les éleveurs de chiens et de chats, les vétérinaires, la recherche, etc. L'interaction dépasse largement et constamment le seul cadre de la promotion publicitaire, du département de communication ou de la logique habituelle de lobbying politique. Elle relève de la direction générale de l'entreprise. Ce sont l'image et le devenir de ces milieux, de l'approche qu'ils représentent et promeuvent du rapport à l'animal, qui importent d'abord à l'entreprise. D'où une association large et une ouverture continue, souvent largement en amont de la prise de décision. D'où

aussi une extrême attention donnée par l'entreprise à tout ce qui peut par ailleurs affecter le devenir de telle ou telle partie prenante. Sortir de la grande distribution et se placer dans des circuits de spécialistes exige une contrepartie : que l'entreprise soit capable de coopter ces derniers dans son territoire.

L'entreprise n'agit pas en autarcie, mais avec et à travers d'autres. Mobiliser des tiers pour les faire rentrer dans son territoire et dans sa logique d'action suppose donc que des alliances et des échanges soient créés qui, de façon non transitoire si possible, aboutissent à un projet porté collectivement. Les contrats et les transactions ne suffisent pas. Le marquage est construit avec des parties prenantes. Son ingénierie organisationnelle permet et même pousse à une confrontation ouverte avec d'autres points de vue. Le territoire favorise les processus d'apprentissage qui mettent l'entreprise marquante au contact et à l'écoute des autres parties prenantes.

L'entreprise marquante ne tisse pas son territoire par décret. Elle n'agrège pas des populations en exerçant une pure pression de force brute. Elle a recours à une fonction d'*organizing*. Elle organise sans établir une organisation formelle ou hiérarchique. Elle peut avoir recours à de l'intégration verticale, elle peut aussi s'en passer. Elle ne se contente pas de jouer sur la constitution de purs réseaux. Elle anime un monde. Elle donne chair à une entité, sans craindre de faire se rencontrer les divers milieux qui le constituent. Le marqueur coordonne et rend compatibles des logiques d'action et des rôles qui sont *a priori* hétérogènes, le tout entre de multiples acteurs que rien ne rassemblerait autrement. L'échange économique territorialement encastré tire sa solidité et sa légitimité de composantes culturelles, politiques, idéologiques et institutionnelles.

Généraliser la qualification et garantir par des tiers prescripteurs

La rencontre entre offre et demande est rendue possible si des dispositifs ou des acteurs élaborent un minimum d'accords sur les attributs du produit. Or le prix n'est pas le vecteur unique ou même principal de l'échange. La qualité est un opérateur majeur de l'échange. Plus que le prix, c'est le jugement porté sur la qualité des produits qui restreint leur interchangeabilité et segmente l'espace de la consommation et de l'échange économique, qui crée des niches et

des rentes, qui met en coordination et ajuste les producteurs et les clients. Le marquage et les parties prenantes qui composent le territoire accordent une importance majeure à la qualité. Or la qualité étant une incertitude, des formes de qualification et de jugement *ad hoc* sont nécessaires.

La qualité joue d'autant plus qu'existent des incertitudes sur les produits et les prestations. Pour que leurs incertitudes soient levées, il importe que les demandeurs et les offreurs partagent des repères cognitifs sans lesquels les points de vue singuliers seraient irréductibles les uns aux autres. D'où l'importance que prend l'existence de conventions et de relations qui lient le vendeur à ses acheteurs.

L'éducation du public par la prescription joue un rôle important. Car l'intérêt économique n'est ni un fait naturel donné une fois pour toutes ni une ressource simple à mettre en œuvre. La formation d'un consensus entre les sources humaines ou impersonnelles qui fondent l'opinion des agents économiques est une étape essentielle, en particulier lorsque les choix sont complexes. Le territoire est une économie prescriptive[1].

La fonction d'intermédiation joue un rôle clé dans l'aménagement du territoire qui lie le produit au client final. Le marquage de territoire se caractérise par un fait remarquable. Il ne s'oppose pas à la fonction d'intermédiation. Au contraire, il tend à la favoriser et à l'habiliter comme tiers garant et source de crédibilité. Le marquage lui donne beaucoup d'attention, en particulier lorsque l'intermédiation, ses acteurs et ses formes, opèrent des passages entre plusieurs registres de jugement. Des dispositifs autonomes en matière d'intermédiation et d'échange entre producteurs et utilisateurs jouent un rôle clé à cet égard. Pour lever les incertitudes qui pèsent sur la qualité, le marqueur de territoire favorise la construction d'accords, de nomenclatures, de conventions qui engendrent une définition située des attributs de la qualité d'un produit ou de la qualification d'une personne

La qualité d'un produit ou d'une personne n'est ainsi ni unique ni immanente mais multiple et construite. Pourtant elle ne suffit pas.

1. Plus qu'une économie de libre-échange, on décrira l'économie contemporaine comme une économie de libre prescription (Hatchuel 1995). La conquête d'un territoire et son gouvernement visent à établir et faire reconnaître l'hégémonie d'une prescription et à l'établir comme source de rente économique

Deux formes de travail, l'identification ou la qualification, et l'évaluation ou le jugement, renforcent la maîtrise de l'incertitude qui pèse sur la qualité.

Qualifier et requalifier permet d'identifier et de singulariser. Qualifier consiste dans le fait d'établir des équivalences, de favoriser des investissements de forme. Une innovation, par exemple, est une création de nouvelles façons de qualifier. Encore faut-il réduire l'incertitude liée à l'évaluation, au jugement des attributs qui définissent le produit.

D'où un deuxième processus : faire exister sinon construire des dispositifs de jugement et d'engagement fondés sur la confiance personnelle et impersonnelle et qui rendent possible l'échange tout en permettant le choix. L'accord sur le prix étant problématique pour lever les incertitudes, il faut favoriser des repères cognitifs partagés. Les sciences sociales parlent à leur propos d'investissements de forme (Thévenot 1986). Ces investissements font intervenir de la confiance et des réseaux personnels (Karpik 1996). Comptent des notions comme l'utilité, le jugement ou la préférence. Car, pour évaluer un bien, il faut qu'il se prête à des opérations d'évaluation, soit par les produits et leurs caractéristiques, soit par la pression sociale et le jugement sur les produits.

Plus concrètement, le marquage passe par un travail de mobilisation d'entrepreneurs de morale. Ces individus, milieux, institutions ou professions servent de tiers garants. Ils imposent des codes moraux nouveaux à des tiers, usagers ou intermédiaires, sans être nécessairement chargés de le faire. Ils deviennent des contraintes pour ces tiers par le fait qu'ils imposent des contraintes nouvelles à l'action économique rationnelle. Ils doivent jouir d'une crédibilité sur des registres politiques, par exemple la vie de la cité, ou moraux, par exemple la promotion de valeurs citoyennes. Ces intermédiaires, mais aussi les conventions, doivent plus précisément être crédibles tout au long du processus et de la chaîne des acteurs parties prenantes, y compris des media, des associations défendant des causes morales et des pouvoirs publics.

L'intermédiation prend plusieurs formes. Elle peut s'incarner dans des leaders d'opinion au sein des groupes de face-à-face réunissant des usagers. Tel est le cas pour De Walt dans le milieu des artisans du bâtiment. Ce sont aussi des professionnels et spécialistes. Tel est le cas pour Royal Canin qui a recours à des distributeurs

comme les vétérinaires dans les relations avec les propriétaires d'animaux, et à des félinotechniciens ou à des cynotechniciens dans ses relations avec ses distributeurs.

Ces garants sont explicites, comme dans le cas des laboratoires techniques à la Fnac. Ils peuvent aussi être implicites. Ainsi la démocratisation de la consommation en Scandinavie fournit un terreau favorable au développement d'Ikea. La force du culturel dans l'environnement français des années 1960 coïncida avec le décollage de la Fnac. D'ailleurs, cette dernière réussit dans les pays où la culture est considérée comme relevant de la sphère non marchande, drainant de l'identité collective d'un groupe ou exprimant l'imaginaire d'une société. Son territoire serait en revanche probablement exsangue dans les pays tels que les États-Unis ou la Grande-Bretagne, lorsque le livre et le DVD restent largement cantonnés dans un statut de bien transactionnel pour le divertissement individualisé. Sa pérennité est renforcée par le fait que les manifestations marchandes de la culture sont affirmées comme des biens collectifs par référence à des milieux artistiques et à des figures intellectuelles qui occupent par ailleurs une fonction de héros ou de symboles de la culture comme valeur en soi.

Que les acteurs économiques de la sphère marchande perdent le monopole du processus de qualification et de requalification peut même s'avérer une ressource. Des acteurs associatifs et des groupes défendant des causes morales sont souvent incorporés dans ce que les sociologues appellent des forums hybrides (Musselin et Paradeise 2002).

Il existe par ailleurs une grande variété de formes d'intermédiation économique et de dispositifs d'intermédiaires pour construire le lien et les rétroactions entre l'offre et la demande et les accords entre réseaux hétérogènes. Des guides, des classements et des appellations, pour n'en citer que quelques-uns, sont légion, qualifient la qualité et stabilisent la confiance.

Individualiser localement

Le territoire reconnaît l'hétérogénéité des parties prenantes. Il considère les populations de manière désagrégée et différenciée. C'est ainsi que l'individualisation des consommateurs est reconnue, acceptée et même favorisée. La publicité par les media de masse et

qui pousse à la standardisation devient dans une telle perspective plutôt contre-productive. Créer du relationnel différencié et surtout intensifié est un actif concurrentiel majeur pour l'entreprise et une assurance pour asseoir sa juridiction dans la durée.

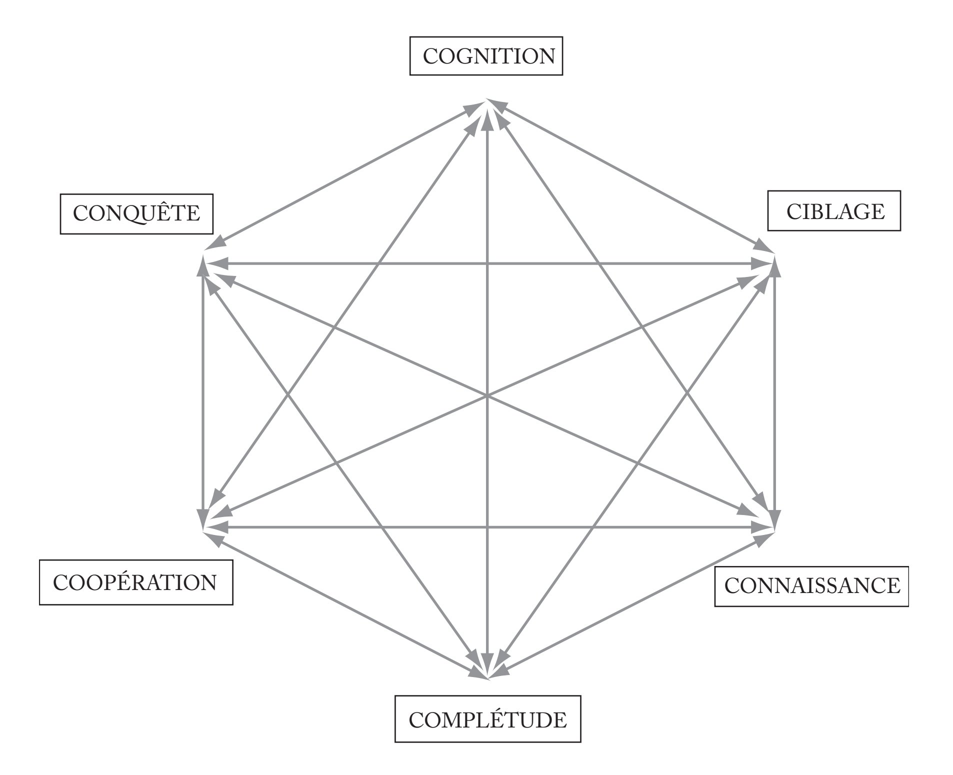
Le territoire favorise une individualisation du produit. Un acheteur paie pour devenir propriétaire d'un bien dont les propriétés ont été ajustées à son monde et qu'il transforme ainsi en son bien propre. Si les mécanismes de singularisation dépendent des circonstances — brevet, marques de fabrique, emballage, style, commodité d'emplacement du vendeur et sa courtoisie —, le processus d'individualisation fait, en définitive, largement appel à des variables anthropologiques comme l'attachement d'un bien particulier à un agent particulier. La menace pour l'entreprise réside dans l'absence d'individualisation des biens. Rien n'est plus grave que l'erreur qu'elle commettrait quant à la pertinence de ces variables anthropologiques. L'appropriation différenciée devient pour un territoire un enjeu majeur auquel le marquage accorde une attention prioritaire. De ce point de vue, la consommation de masse et la grande distribution alimentaire peuvent constituer des obstacles majeurs.

Le territoire réel s'analyse à partir des relations qui attachent le vendeur aux acheteurs. En pratique, l'individualisation peut commencer dès la conception du bien, s'opérer par les dispositifs de commercialisation, mobiliser les réseaux sociaux des clients ou des bénéficiaires. Mais c'est aussi et surtout en aval, au niveau le plus local, que les qualifications générales sont ainsi réaménagées et désagrégées en termes plus étroits et plus individualisés.

LES 6 COMPOSANTES DE LA TERRITORIALITÉ

La création, la gestion et le marquage d'un territoire économique se résument d'une manière relativement exhaustive par six dimensions. Ces « 6 C » ont valeur de modèle pour baliser l'action managériale. Leurs interactions, à condition qu'elles soient cohérentes, activent et régénèrent le territoire de l'entreprise.

Figure 6. Les 6 C



- La *Cognition* témoigne de la représentation dont l'entreprise se dote de l'environnement économique, social, culturel et politique sur lequel elle agit, et donc du rôle qu'elle veut y occuper quant au futur de cet environnement. Ce décodage est-il conventionnel, au sens où il privilégie un monde établi sinon traditionnel et une fonction conservatrice pour l'entreprise, ou bien est-il alternatif, au sens où il contient une autre et nouvelle vision sociétale et un rôle d'agent de changement dans un monde en devenir ? La cognition marchande est une théorie pour l'action qui épouse les traits d'un monde tel qu'il a été jusque-là et qui imite les schèmes qui sont considérés comme habituels. La cognition territoriale, pour sa part, s'adresse à un monde en émergence. Elle capitalise sur des lacunes socio-économiques que l'entreprise veut abolir, ambition qu'elle partage avec des clients ciblés, des intermédiaires experts et convaincus, des tiers garants et, bien entendu, ses propres collaborateurs.

- Le *Ciblage* traduit la manière dont l'entreprise sélectionne ses clients ou, *a minima*, sait mettre en concordance ses propositions avec les justes états d'esprit (*mindsets*). La finesse du ciblage et sa relation étroite avec la personnalisation de l'offre sont des caractéristiques naturelles de l'entreprise qui sait marquer un territoire.
- La *Connaissance* rend compte des instrumentations qui sont utilisées et des informations qui sont mobilisées par le management. L'entreprise qui marque un territoire manifeste une aptitude, mais aussi une obsession, de décodage riche et pluridimensionnel du monde. Elle ne se contente pas de ne croire qu'en ce qui est mesurable sur le moment. Elle s'ouvre aux phénomènes sociaux et culturels plus larges que ceux de l'univers de l'achat et de la consommation. La connaissance n'y est pas non plus réduite à un acte discret, elle prend la forme d'un processus continu. La connaissance jugée comme pertinente prend une forme et une nature volontiers multidisciplinaire. La territorialité projette son marqueur bien au-delà du champ des études et recherches habituelles du marketing canonique.
- La *Complétude* qualifie le fait que l'entreprise anticipe, couvre, traite et suit de façon sinon complète, du moins de manière très achevée et précise, les faits et les gestes par lesquels elle agit sur le monde qu'elle s'est donné. Son souci du détail est poussé à l'extrême. Elle se montre à la fois exhaustive et cohérente dans la façon dont son marquage est mis en œuvre au quotidien. L'inspiration suprême qui guide la mise en œuvre par ses troupes sur le front économique trouve sa source dans la qualité. D'ailleurs cette dernière est pilotée, régénérée et affinée par l'ensemble de l'entreprise mais aussi par ses partenaires prescripteurs. La territorialité se situe donc spontanément dans une logique d'innovation ou de rénovation des propositions. Elle s'inscrit tout aussi naturellement dans une logique d'usage. Enfin elle se manifeste dans une perspective de moyen ou de long terme.
- La *Coopération* synthétise la manière dont le management arrive à assurer que les parties prenantes jouent ensemble. La territorialité exige un fort degré de coopération. A anticipe les conséquences qu'aura ce qu'il fait pour B et pour C, et réciproquement. Les incompatibilités éventuelles sont mises sur la table et les conflits sont ouvertement traités. Pour que la vision soit partagée, elle

doit être claire pour chacun. Les acteurs, internes ou externes, sont valorisés par leurs contributions palpables à la réussite systémique. Les notions de confrontation avec les intermédiaires sont considérées comme obsolètes. En interne, les démarches de transversalité n'ont pas à être promues par la hiérarchie, car elles sont considérées comme allant de soi par les différents métiers et services.

- La *Conquête*, enfin, qualifie l'ambition de domination et la quête d'extension de son territoire qui animent l'entreprise. L'une va nécessairement avec l'autre. L'horizon semble infini et l'idéal jamais atteint. Cette extension est pertinente car elle se nourrit d'innovations qui font entrer de nouveaux clients ou de nouveaux acteurs dans le schéma cognitif. Le but n'est pas seulement de séduire des acheteurs, il est de voir la cognition nouvelle que promeut l'entreprise devenir celle des autres parties prenantes de son territoire. Ici encore, ce sont la qualité et l'affinage des propositions qui permettent l'extension du territoire.

Ce modèle de territorialité permet de caractériser une entreprise et d'évaluer son marquage. Pour en illustrer la simplicité d'usage et la robustesse pour le management, il sera appliqué ci-dessous à quatre firmes — par ailleurs déjà évoquées plus haut dans le livre — dont les marquages furent récemment ou demeurent des références significatives, voire représentent des innovations majeures par rapport aux pratiques préexistantes dans leurs secteurs d'activité. Afin d'en souligner explicitement l'originalité, elles seront comparées avec le profil des entreprises qui, dans leur *business* respectif, sont à la fois dominantes jusque-là et proches du modèle marchand ou faiblement territorialisé (voir, en contrepoint, la deuxième colonne des tableaux ci-après).

Tableau 7. Les 6 C de Tesco et de Sainsbury

	Tesco	Sainsbury
	Entreprise marquante	**Entreprise marchande**
Cognition	Être un *convenience builder*	Être un vendeur en libre-service de produits de consommation courante
Ciblage	Une segmentation par *mindsets* des consommateurs Une personnalisation des offres	Une orientation vers les produits (même si ces produits sont de bonne qualité intrinsèque)
Connais-sance	Une base de données extrêmement pointue Un décodage des styles de vie	Une faible culture d'étude de marché Une absence de proactivité
Complétude	Le service comme complément naturel du produit La valeur livrée au client, ce à tous niveaux de prix	Difficulté à transcrire les offres en terme de rapport entre la qualité et le prix
Coopération	Est un pionnier du partenariat avec les fournisseurs Utilise une logique transverse pour piloter tous les projets	Fut un pionnier dans le *category management*, mais s'en est vite écarté en pratique
Conquête	Une multiplicité des formats pour enrichir sans cesse l'offre de *convenience* Un développement international, mais à condition de respecter la territorialité Une mutation vers la prestation de services	Des diversifications non liées à une vision territoriale

Tableau 8. Les 6 C de Monoprix et des supermarchés classiques en ville

	Monoprix	Supermarché classique de centre-ville
	Entreprise marquante	**Entreprise marchande**
Cognition	Le plaisir-shopping et le service comme compagnons naturels des achats de produits courants à prix abordables	La satisfaction des besoins routiniers (avec ou sans politique de bas prix, selon l'enseigne)
Ciblage	Les styles de vie urbains Le micromarketing	Une approche par les niveaux socio-économiques
Connais-sance	Une imbibation de type sociologique La culture des études de marché Le dialogue direct avec les clientèles de magasin	Des études de zone de chalandise, lors de l'ouverture du point de vente Une analyse des tickets de caisse (plutôt que du marché)
Complétude	Les services sont une partie allant de soi dans l'offre Des marques de distributeur sophistiquées Un raisonnement qualité-prix	Une lisibilité difficile des stratégies de marque Une grande focalisation sur les prix
Coopération	La sécurité, l'amitié et la confiance avec les fournisseurs Des alliances stratégiques Un partenariat avec les pouvoirs publics pour la régénération du centre-ville La maison mère Galeries Lafayette aide mais ne pollue pas le concept de Monoprix	Le partenariat avec les fournisseurs se produit quand le conflit s'avère inefficace

Conquête	Des achats pertinents de concurrents et un métissage intelligent des cultures Développement d'un petit format de proximité	Des fusions et acquisitions à marche forcée, avec une difficulté à clarifier des positionnements de formats

Tableau 9. Les 6 C de First Direct et des banques à réseau d'agences

	First Direct	Banque généraliste à agences
	Entreprise marquante	**Entreprise marchande**
Cognition	Les opérations bancaires courantes ne doivent plus être une corvée	On s'occupe des clients pendant les heures ouvrables et ils doivent (souvent) se déplacer
Ciblage	Les clients pour lesquels les contraintes imposées par les banques à agences sont inacceptables Les clients sans problèmes financiers pour leurs dépenses courantes	Un ratissage d'un large spectre socio-économique, même si ultérieurement une segmentation peut être effectuée
Connaissance	Une lecture fine des attentes d'économie de temps de larges segments de la population Des bases de données intelligentes (sur les attitudes, etc.)	Des bases de données essentiellement statistiques
Complétude	Une clarté du business model dans sa quête du « plus pour moins » Une orientation service exhaustive	Une prolifération des produits et la faible lisibilité des tarifs créent plus de confusion que de complétude
Coopération	Une harmonie entre marketing, opérations et ressources humaines	Des tensions fréquentes entre *front line* et *back-office*

Conquête	Une extension aux canaux enrichissant la *convenience* (Internet, téléphonie mobile…) Seulement des services compatibles avec la territorialité sont ajoutés au portefeuille	Des canaux de distribution diversifiés — téléphone, etc. — avec des difficultés de coordination et de cohérence entre eux

Tableau 10. Les 6 C de Royal Canin et du *pet food*

	Royal Canin	**Entreprise de *pet food***
	Entreprise marquante (*push*[a])	**Entreprise marchande (*pull*[b])**
Cognition	Une offre de nutrition-santé (approche nutriments) Le respect de l'animal	Des offres d'alimentation (approche ingrédients) Une capitalisation sur les émotions du propriétaire de l'animal
Ciblage	Des consommateurs à forte sensibilité nutritionnelle Un ciblage fin des races et états des animaux	Des consommateurs peu sensibles à la nutrition La segmentation n'est utilisée que si elle génère de gros volumes
Connais-sance	Une étude scientifique de la contribution de l'alimentation à la santé Une compréhension fine des réseaux d'expertise	Des analyses de marché « classiques » (acheteurs, notoriété de marque, etc.)
Complétude	La cohérence et l'exhaustivité de la démarche qualité La construction d'une valeur d'usage Le service va de soi	Le marketing mix de distribution de masse Une priorité au prix de vente du produit

Coopération	Une construction partenariale de l'offre de nutrition santé : éleveurs, distributeurs spécialisés, vétérinaires.	Des partenariats éventuels avec la distribution de masse
Conquête	Une extension par la qualité, par des ciblages de plus en plus fins Imposer sa « loi » (normes de pertinence des produits, segments, prescriptions, etc.) Être le leader en mise sur le marché d'innovations	La prise de parts de marché dans la distribution de masse La standardisation de l'offre et la prévente du produit

a. *Push* signifie que la firme veut convaincre des commerçants et des intermédiaires de « pousser » le produit vers les consommateurs.
b. *Pull* signifie que l'entreprise veut attirer les clients vers le point de vente en leur ayant « pré-vendu » le produit, souvent par de la publicité de masse.

8

L'organisation missionnaire

Les entreprises marquantes ne fondent pas leur prospérité durable sur leur seule fonction marchande. Si elles deviennent une référence incontournable, c'est que leur modèle économique et leur cohésion sociale rendent possible une démarche de civilisation. Elles savent conquérir un territoire et convertir ses populations. Plus qu'à des cathédrales, elles ressemblent à des ordres missionnaires. Elles promeuvent un projet économique à portée sociétale. Leurs membres, mais aussi leurs parties prenantes externes, se sentent unis par un destin commun. Ces entreprises tracent le cadre d'un défi collectif moralement intériorisé. Une transcendance largement diffusée et appropriée mobilise de façon durable chacun là où il se trouve. Elles donnent du sens aux destins de leurs parties prenantes. Elles veulent, en d'autres termes, marquer la société à leur manière et selon leur empreinte.

Le présent chapitre souligne l'importance trop souvent négligée de la dimension proprement organisationnelle qui rend le travail missionnaire possible dans leur cas.

CONCILIER DES EXIGENCES CONTRADICTOIRES

Si le fait d'être doté d'une vision du *business* semble *a priori* une condition majeure pour qu'un territoire se conquière et se marque,

son existence serait en définitive tributaire d'une personne, le chef ou le créateur, et sa légitimité dériverait pour l'essentiel de son autorité charismatique. Pour rallier les troupes, il suffirait d'un homme d'exception, d'un inventeur visionnaire et qui ose. Les historiographies parlent ainsi à loisir de démarches volontaristes portées par des leaders dont le *drive* managérial serait incontesté et l'ego puissant. Le héros providentiel serait très présent dans son entreprise. Il travaillerait beaucoup. Il vivrait dans un état d'ébullition perpétuelle, son projet rivé au corps. Son désir de convertir ses interlocuteurs à sa cause serait insatiable.

Cette explication semble un peu courte. Les faits observés conduisent à nuancer le propos. Un homme même génial ou inspiré ne suffit pas. Moïse ne fait pas tout d'un coup et tout seul. Un personnel fasciné sinon aveuglé ne suffit pas, voire constitue un handicap. Le prêche enthousiaste ne garantit pas que les actes suivront. Les sciences sociales le constatent de façon récurrente. Le fait que les individus adhèrent à des valeurs ou que les petits groupes fassent leurs des représentations du désirable n'entraîne pas nécessairement des comportements qui soient en ligne avec ces valeurs et ces représentations. La conversion ne suffit pas. Être persuadé est une chose, mettre ses propres actes concrets en ligne avec ses convictions est une toute autre affaire. Le plus dur reste à faire.

Le marquage d'un territoire est le produit d'un travail collectif qui mobilise l'ensemble des fonctions et l'imagination ainsi que la rigueur d'un grand nombre de personnes au sein de l'entreprise. Réduire le territoire d'une entreprise marquante à l'œuvre de son seul dirigeant emblématique serait une erreur grave.

La qualité de son management organisationnel fonde pour une large part la capacité de l'entreprise à se positionner en missionnaire. Elle nécessite des raisonnements, des théories pour agir, des schémas de référence pragmatique qui sont compatibles avec les dynamiques de marquage territorial. Le piège est que les vérités approximatives, sinon même les aberrations grossières, abondent en la matière.

C'est ainsi que le mythe de l'organisation simple a la vie particulièrement dure. Plus une organisation serait simple, plus elle serait dynamique, ouverte au changement, prompte à la coopération entre ses membres, donc missionnaire et capable de développer un territoire.

C'est au début des années 1980 que le mythe de la simplicité gagne droit de cité dans la communauté des affaires. Des *best-sellers* du management prônent ouvertement la structure simple et légère comme un des six critères clés de l'excellence. Ils font l'éloge de la supériorité du modèle militaire du commando de combat et suggèrent aux entreprises de l'adopter pour mener leur guerre économique (Peters et Waterman 1983). Il serait par exemple bienvenu sinon urgent de diffuser un esprit pionnier parmi le personnel qui s'active sur la ligne de front. Les unités de travail devraient garder des effectifs pas trop nombreux. Par ailleurs l'écoute du client et la culture d'entreprise compléteraient la formule magique de l'excellence.

Or la potion magique de la simplicité est sujette à caution. McDonald's, souvent cité comme un modèle, est une organisation qui procéduralise à l'extrême les tâches et les processus. L'autonomie de la base reste à prouver. Mieux ou pire, les entreprises citées en exemple comme des réussites organisationnelles accomplissent un parcours boursier qui n'est ni meilleur ni pire que celui des entreprises qui ne répondent pas aux canons de la simplicité et de la légèreté (Kolodny, Laurence et Ghosh 1989).

Le minimalisme structurel confond la complication et la complexité. L'écoute du client se révèle être aussi un slogan creux. Le problème est que beaucoup de spécialistes des organisations s'en emparent, sous couvert de lutte contre la bureaucratisation des organigrammes et des procédures pourtant amplement préconisées pendant les Trente Glorieuses par les mêmes cabinets internationaux qui en sont devenus soudain les pourfendeurs.

Les sciences sociales ont démontré que la bureaucratisation interne a pour conséquence de fermer une entreprise sur elle-même, de la rendre incapable de réagir et d'anticiper sur les évolutions de son environnement. Des structures formelles peu compliquées offrent un avantage incontestable de ce point de vue. Trop de centralisation, trop de procéduralisation par des règles, trop de spécialisation des tâches, des pyramides hiérarchiques trop longues paralysent et aveuglent l'organisation. Suffit-il pour autant de débureaucratiser les structures formelles d'une manière vraiment drastique pour espérer rendre l'entreprise capable de gouverner un processus de marquage de territoire ?

En premier lieu, l'écoute du client est une expression à manier avec précaution. S'il est mortel de ne pas l'écouter, trop l'écouter est

au moins aussi risqué. À la limite, abandonné à ses seules aspirations, le client veut tout et son contraire. Les consultants oublient souvent de rappeler qu'une organisation qui cherche à écouter son client doit en même temps se doter d'un concept de ce qu'est l'offre faite à l'acheteur ou le monde proposé au client, concept qui soit compris et partagé de manière identique par chacun de ses membres et qui permette de cadrer le client.

En second lieu, la question ci-dessus est en large partie mal posée. L'organisation simple ou peu compliquée ne garantit pas à elle seule le succès. Encore faut-il que l'entreprise soit capable de fonctionner en tant qu'organisation sur un mode complexe. Complexe veut dire que, face à un environnement qui est lui-même imprévisible et différencié, face à des situations hétérogènes et à des événements rarement récurrents, l'entreprise arrive à combiner et à assembler à façon des interactions et des articulations variées entre ses diverses entités. La capacité interne de coopération est le ressort majeur de la complexité, et non pas le *design* en terme d'organigramme. Responsabiliser totalement la base est aussi dangereux si celle-ci, laissée à elle-même, finit par épouser la cause des populations qu'elle cherche à convertir et se transforme en avocat des clients. Une organisation sans coopération devient rapidement centrifuge. Elle risque d'éclater en mille morceaux.

Ainsi, dès leur phase pionnière et de première croissance, les organisations des firmes qui font référence en matière de construction de territoire, fonctionnent d'une manière relativement complexe, alliant flexibilité et uniformité, intégration et initiative. Elles mobilisent des répertoires d'action assez larges et conçus *ad hoc*. Elles imposent un modèle rigoureux et se dotent d'un fond de jeu uniforme tout en faisant face aux imprévus et en se moulant dans les localismes de leur territoire. Une des façons les plus infaillibles pour détruire un territoire est de laisser s'effilocher la coopération interne. Il existe diverses manières d'y arriver : une montée de la bureaucratisation, des tolérances exagérées à l'égard de baronnies internes, des troupes perdant le contact avec leur direction, le refus de partager les leçons de l'expérience avec les autres.

Par ailleurs il n'existe pas de meilleur modèle unique et universel. First Direct n'est pas Ikea qui n'est pas Royal Canin. Chaque entreprise a son histoire et sa culture, lesquelles nourrissent par leurs racines locales sa montée en globalité : des références suédoises et de

classe moyenne urbaine pour Ikea, des attaches rurales et antiélitistes pour Royal Canin. Mais surtout, pour des entreprises débutantes comme pour celles qui recréent leur marquage, chacune construit un territoire extérieur qui lui est spécifique. L'entreprise marquante prend en compte en interne, dans ses modes de fonctionnement, ce positionnement et ce projet. L'invention de territoire se double de créativité organisationnelle. Chaque organisation marquante a quelque chose qui lui est propre.

Comment donc concilier deux types d'exigences qui, à première vue, paraissent difficilement réconciliables telles que, d'une part, la continuité et la fiabilité, et, d'autre part, la discontinuité et la flexibilité ? Quel compromis acceptable établir entre la simplicité et la complexité, entre la capacité de rendre prévisible l'action efficace et la capacité de réagir face à des phénomènes imprévisibles ? Si trop d'immobilisme stérilise, trop de chaos détruit (Thiétart 2002).

Les faits observés suggèrent que la conciliation n'est jamais assurée pour longtemps. Le chantier n'est jamais clos. Plus précisément, le management privilégie cinq postures.

- Il essaie de garder durablement les employés membres. Il n'a par ailleurs recours que de façon très restrictive à des mercenaires extérieurs recrutés *ad hoc* (consultants, cadres en milieu de carrière, etc.). Devenir le dépositaire du fond de jeu ne s'improvise pas. La socialisation est un investissement trop long et trop coûteux pour être gâché.
- Il crée des conditions de travail qui, d'une part, renforcent la dignité reconnue à chaque employé, et, d'autre part, lui permettent d'être à la fois capable et d'avoir l'autorité ou l'initiative pour construire des résultats satisfaisants pour ses partenaires et clients extérieurs.
- Il étouffe dans l'œuf toute formation de monopoles internes et de petites bastilles, de propriété exclusive de problèmes. Une des solutions courantes est de refuser que se tracent des limites trop précises et claires entre les diverses fonctions.
- Il utilise la redondance des savoir-faire stratégiques et des juridictions internes comme une solution en vue de corriger rapidement les erreurs éventuelles véhiculées par le projet de marquage, d'assurer une fiabilité de haut niveau, et d'exploiter en vraie grandeur et sans biais les signaux remontés du territoire.

- Enfin il refuse de façon délibérée de considérer les savoir-faire des concurrents comme des étalonnages pour sa propre action. Il veut obliger l'organisation à s'immerger pleinement dans son territoire, lui faire vivre comme une urgence le fait de trouver par elle-même ses propres solutions et de définir son savoir faire. Il n'existe pas de modèle passe-partout, de meilleure pratique externe, à imiter et à recopier servilement.

LA COOPÉRATION ORGANISATIONNELLE

Existe-t-il une articulation nécessaire entre les trois fonctions que sont la stratégie, le marketing et l'organisation ? Le réflexe est de considérer que la vision stratégique est première, que le marketing en dérive, et que le fonctionnement organisationnel applique mécaniquement ce que les deux précédentes ont défini. Cette représentation hiérarchique et linéaire paraît évidente tant elle est agréée.

Or cette théorie organisationnelle aboutit, lorsqu'elle est traduite en actes, à des conséquences dommageables au marquage. On en rappellera quelques-unes. Elle fait que se développe une survalorisation des signaux forts au détriment des signaux faibles. Elle favorise un marketing qui s'isole du terrain et qui agit dans une bulle. Elle ouvre la porte à une logique de clonage et d'imitation des pratiques des concurrents, c'est-à-dire à un marquage faible sinon vide. Cette approche autoritaire, imposée d'en haut et cartésienne est donc fortement sujette à caution.

Le projet de territoire nécessite une appropriation du marquage comme projet collectif identitaire et comme bien commun à la fois par les opérationnels et par la direction générale. Il s'agit aussi de valoriser tous les signaux, qu'ils soient forts ou faibles. Il faut par ailleurs permettre à l'entreprise de coopter des relais et des alliés extérieurs en vue d'administrer ensemble un territoire complexe. Pour satisfaire de telles exigences, l'articulation et la fécondation mutuelle entre les diverses fonctions doivent être pensées comme des itérations, comme des allers et retours entre elles. Chacun, de façon certes variable, nourrit et a vocation à nourrir le contenu des autres. Personne n'a le monopole du devenir et du succès. La meilleure façon de tuer une dynamique de marquage est d'en confier les clés à une seule de ses fonctions, que ce soit le stratège ou le marketeur.

La nouvelle stratégie de De Walt intègre ainsi le savoir-faire et l'expérience en matière de mise en œuvre qui sont héritées de l'ancienne stratégie de Black & Decker. L'héritage du passé n'est pas rejeté en bloc. C'est d'ailleurs un des talents les plus remarquables de sa direction générale que de faire le tri à cet égard, de ne pas tout casser et changer, de sauvegarder et mobiliser des compétences établies pour les mettre au service d'autre chose.

Royal Canin choisit délibérément de banaliser la fonction de marketing tant stratégique qu'opérationnel. L'entreprise évite ce faisant que se crée une forteresse en son sein, un Saint-Office qui importe des références d'action et des cognitions qui sont précisément celles des concurrents. En énonçant que chacun, du chef de chenil au livreur, participe au marketing, la direction donne à la construction d'un nouveau territoire une traduction tangible aux exécutants. À sa manière, elle fait ce que L'Oréal avait réussi quelques années plus tôt : inventer un marketing alternatif et performant sans marketeurs patentés.

L'organisation n'est pas l'intendance qui est censée suivre, l'outil ou le moyen par lequel, une fois définies par le siège, une stratégie et une vision se mettront en œuvre. Cette cognition est peu réaliste et même suicidaire.

Si une vision et une stratégie se modifient rapidement, sans délais et sur commande, il n'en va pas du tout de même pour le mode de fonctionnement organisationnel. Le changement de ce dernier ne se programme pas. Au contraire, il exige beaucoup de temps et une attention continue. S'il ne se fait pas sur un claquement de doigts, c'est parce qu'il bouscule les situations et les routines de nombreux acteurs dans l'entreprise. L'organisation ressemble à un supertanker dont les manœuvres exigent beaucoup d'anticipation. Dès lors, ne vaut-il pas mieux doter un type d'organisation donné de la forme de marquage et du territoire qu'il arrive à prendre à son compte sans trop tarder et à coûts moindres, plutôt que d'essayer de faire courir un cent mètres à un coureur de fond ?

Avant de songer à marquer un territoire, il faut débureaucratiser l'entreprise, ce qui exige de la durée et de l'attention. L'avance prise par Royal Canin sur Nestlé n'est pas simplement une avance de vision et de stratégie, ce qui peut être comblé assez vite. Elle est une avance beaucoup plus pérenne, qui fait appel à l'animation de ses membres et à des rapports de coopération entre ses fonctions inter-

nes, de culture d'entreprise et de mode de fonctionnement organisationnel. Le mode de fonctionnement et de gestion de l'organisation devient est un actif invisible capital, car il érige une barrière à l'entrée au marquage pour l'entreprise qui n'en dispose pas.

Une représentation courante est que la bureaucratisation permet de mieux contraindre et programmer les comportements dans une organisation, surtout quand sa taille croît. Les sciences sociales ont prouvé que, paradoxalement, c'est l'effet contraire qui est provoqué.

Le fait de se conformer aux règles et aux procédures permet à l'individu ou au service qui leur est soumis de se protéger contre les interventions discrétionnaires de sa hiérarchie. Dans le cas où une stricte application entraîne des effets inverses de ceux que la règle est censée produire, la responsabilité engagée est celle de qui la conçoit et la décrète et non de qui s'y conforme. Plus la procéduralisation est poussée, plus elle a de fortes chances de provoquer de tels dysfonctionnements. D'où le fait que, dans de nombreux cas, les univers bureaucratiques accroissent l'autonomie des agents face à leur hiérarchie. Car celle-ci fait appel à la bonne volonté et au bricolage de ses exécutants pour trouver des arrangements et de la souplesse face à la rigidité voire à l'inefficacité des règles et des procédures.

En même temps, la procéduralisation, renforcée par la spécialisation, accentue le repli de l'acteur sur son pré carré. Elle donne une prime au cloisonnement et au chacun pour soi. La réussite du marquage devient le problème du seul chef. Les parts de marché peuvent s'écrouler et les bénéfices fondre, personne n'y peut mais et personne ne se sent propriétaire du problème, sauf éventuellement le siège. Tel fut le cas pendant quelques longues années chez Black & Decker avant que Jo Galli ne prenne les choses en main.

LES RESSORTS MORAUX D'UNE PRESSION CONSENTIE

Pourquoi les organisations qui sont peu bureaucratiques réagissent-elles plus vite, apprennent-elles plus facilement d'autres façons de faire, et voient-elles leurs membres coopérer davantage ? Une raison majeure est que chaque individu y dispose de moins de possibilités de repli sur lui-même et d'évitement à l'égard des autres. La création de territoires opère quand du collectif soude l'organisation en interne.

Les gourous du management simplifient volontiers le problème. La culture d'entreprise ne désigne à peu près rien ou n'importe quoi. Et quand elle est entendue de façon plus serrée, elle ressemble à un état de fusion quasi métaphysique venu on ne sait d'où ni comment. La référence au peloton de combat des Marines qui est faite par Peters et Waterman traduit pour sa part autre chose. Les membres de l'entreprise seraient malléables et passifs à souhait. Une hiérarchie anonyme et arbitraire les dominerait, les endoctrinerait, les mettrait au pas par des techniques d'exercice. Une version plus subtile de la domination est souvent assurée par des techniques de contrôle de la performance individuelle agrémentées de mécanismes de sanction et de récompense financière (Courpasson 2000).

La pression morale ou communautaire est d'une autre nature. Elle consiste à bâtir un univers interne à l'entreprise qui élabore des raisons morales pour les individus d'obéir et de se conformer. Le caractère moral se manifeste de diverses manières : par un souci de responsabilité, par une attention aux conséquences pour autrui de ce qu'on fait soi-même, par du respect, par un sentiment d'appartenance à une communauté. Pour que quelque chose devienne moral et le reste, il faut que tant les individus que la communauté à laquelle ils appartiennent fassent preuve d'intégrité.

Les ressorts moraux deviennent des facteurs irremplaçables de management organisationnel en particulier dans des conditions très précises. L'entreprise affronte un marché instable et incertain. Les décisions doivent être prises sans qu'une référence soit possible à des précédents. Les procédures applicables ne sont pas univoques ou explicites. Dans de tels contextes d'action, les ressorts de domination bureaucratique et individualiste — « presser le citron des cadres » — font totalement faillite.

On notera la relative ressemblance des styles organisationnels de Black & Decker et Royal Canin. Le marquage qu'opère Jo Galli se traduit par la valorisation continuelle des diverses fonctions de l'entreprise en interne comme face aux clients. Celui qu'insuffle Henri Lagarde donne la priorité à la construction et au partage de références cognitives communes[1]. Ces styles sont destinés à mobili-

1. Le fait qu'il soit un lecteur assidu et averti des travaux des sciences sociales appliquées à la gestion (sociologie de l'organisation et sociologie économique) n'est certainement pas un hasard.

ser les salariés au sens où ils déclenchent un engagement plus fiable et plus durable de chacun. Ils traduisent un mode organiciste de fonctionnement organisationnel (Michaud et Thoenig 2003).

En d'autres termes, les individus et les métiers s'intègrent autour d'un défi commun consenti, alors même que la pression s'exerçant sur chacun d'eux est forte et constante, morale et fonctionnelle. La socialisation des individus est soignée tout au long de l'année. Les rapports de loyauté l'emportent. Les réseaux horizontaux prennent en charge les problèmes à résoudre. Les erreurs et les conflits sont mis sur la table.

De surcroît, les règles du jeu sont claires. Elles sont aussi respectées de façon consistante par une hiérarchie qui paie de sa personne. Elles sont destinées à promouvoir l'intégration collective et l'identité communautaire face à un environnement dans lequel la menace des gros, que sont les autres concurrents, conduit à l'humilité et incite à la performance. La dimension sociétale ou de civilisation du projet de territoire inculque un sens à son propre rôle et au destin du collectif de l'entreprise qui exalte, enchante et mobilise de manière beaucoup plus impliquante que la seule valeur ajoutée fournie aux actionnaires.

Enfin un langage commun unit les filiales dispersées à travers le monde, qui permet à la vision de se traduire en critères d'action identiques sans que nécessairement on ait à communiquer. De la confiance mutuelle et de la connaissance partagée — je sais que tu sais que je sais — méticuleusement développées par la direction lubrifient l'ensemble.

L'entreprise efficace en marquage est une organisation dont le gouvernement est ressenti comme légitime par ses membres. Ses gouvernants ne se contentent pas de faire un usage modéré d'instruments de reporting quantitatif et de méthodologies dites objectives. Même si l'organisation se présente comme une hiérarchie allouant des inégalités et favorisant la sélection, ils fondent leur légitimité sur autre chose que le chiffre impersonnel et la performance individuelle. Ils font appel d'abord et avant tout à la cohésion qui les lie aux gouvernés, à travers une solidarité de destin qui soit ancrée dans un territoire à conquérir et à gouverner. Les membres de l'organisation attendent et obtiennent de leurs gouvernants non seulement un engagement qui légitime la domination que ceux-ci exercent, mais aussi un projet d'influence sur la société qui assure la souveraineté de

leur entreprise sur ce territoire, et de la compétence pour appliquer les décisions prises.

Le management organisationnel des entreprises marquantes souligne la valeur que prennent deux facteurs : la persistance et l'exemplarité.

La persistance consiste dans le fait d'ériger le projet de territoire en lieu de ralliement de manière inlassable et d'en faire le principe de discipline de l'organisation. C'est ce que fait Jo Galli à travers De Walt. À Royal Canin, pendant près de huit années d'affilée, et au moins trois fois par semaine, la direction générale aura inlassablement présenté, ajusté et réactualisé les diverses facettes de la vision et de l'identité partagée, cette persistance étant relayée dans tous les sites de l'entreprise par des présentations décentralisées opérées par l'encadrement intermédiaire. Chacun a ainsi une chance d'accès aux choix en cours de considération et à l'énonciation de leurs bonnes raisons. Les références à Epaminondas, Moreno et Maslow sont devenues par ailleurs des messages largement diffusés et intériorisés par tous les échelons. Le discours produit des effets parce que la hiérarchie se montre consistante et y croit.

Le train de vie constitue un autre vecteur de l'exemplarité. Pour que chacun se reconnaisse dans le projet, tout le monde, de la base au sommet, est soumis aux mêmes conditions. Chez Royal Canin, pour l'opérateur d'usine comme pour le PDG, les déplacements se font par avion en classe économique, sur la base de frais de voiture de location en classe A ou en deuxième classe par train. Rester humble sert.

L'ORGANISATION INTERNE ET L'AMÉNAGEMENT DU TERRITOIRE EXTERNE

Mettre les parties prenantes tierces — dont le client, mais pas uniquement lui — au centre de l'entreprise, créer une extrême intimité avec le territoire : comment donner une traduction organisationnelle à de tels slogans ? Il ne suffit pas de convaincre intellectuellement les membres de l'organisation, de les faire adhérer émotionnellement à des mots et à des principes, d'opérer un massage des convictions. Encore faut-il que deux autres conditions soient satisfaites.

La première est que la direction fasse du fonctionnement organisationnel son souci quotidien. Le management interne des hommes,

des fonctions et de leurs modes d'interactions, est le volet complémentaire et indissociable du management externe du territoire.

La seconde est de s'assurer que les comportements et les actes intègrent les parties prenantes et le territoire. Le manager organisationnel rend concrètes et parlantes de telles figures pour chacune des parties de l'entreprise là où elle se trouve. Il crée des situations qui font sens pour les acteurs dans leur quotidien et qui modèlent les enjeux auxquels ils se réfèrent par eux-mêmes.

Certains sont bien connus qui font appel à la localisation physique, à des critères de division du travail ou encore au contenu des compétences professionnelles. Comment la prescription et l'animal rentrent-ils dans Royal Canin ? La R&D est confiée non pas à des chercheurs fondamentaux, mais à des vétérinaires, est organisée non pas selon une logique amont ou universitaire de spécialisation des services par disciplines fondamentales (biologie, etc.), mais selon une logique aval et de service prescriptif. Elle ne se situe non pas dans un campus séparé géographiquement et socialement du reste de l'entreprise, mais dans un site à proximité du chenil et surtout au contact physique de l'usine de production. Sur un autre registre, la formation technique et la qualification professionnelle qui privilégient la connaissance de l'animal au détriment de la connaissance de l'acheteur constituent des vecteurs puissants du marketing au quotidien.

Plus sophistiqué est le recours à des dispositifs qui concilient à la fois l'écoute du territoire et la continuité du projet de marquage. Un type d'organisation décentralisée sans langage partagé risque de dysfonctionner assez vite sous l'effet de clients qui veulent tout et son contraire. Si, au sein de l'entreprise, des services se muent en avocats trop zélés de clients indisciplinés ou abusifs par rapport au modèle de marquage, l'unité de ce dernier vole en éclats. L'entreprise doit se montrer intransigeante face à tout écart par rapport aux fondamentaux qui composent son projet de territoire. Cette attitude ne signifie pour autant pas qu'elle se montre rigide et obstinée, qu'elle cesse d'écouter. Imposer son projet nécessite au contraire qu'elle ne cesse de l'enrichir et de l'amender en fonction des essais et des erreurs, des opportunités et des menaces, qui se présentent à elle. Les consommateurs exigent des prestations prévisibles, non aléatoires et conformes à des promesses émises par l'organisation. En même temps, ils modifient leurs goûts, les opportunités se renouvellent et la concurrence bouge.

Le respect du client et l'amour du produit, pour prendre cet exemple, resteraient des slogans creux s'ils n'étaient pas relayés et légitimés par l'exemplarité. D'où le rôle essentiel de la direction. La hiérarchie commande moins par ses seuls ordres que par le fait de donner l'exemple. Ses propres comportements servent de vecteur pour imprégner en profondeur la culture et les pratiques de l'ensemble de l'entreprise. L'Air Liquide est un cas souvent évoqué de ce point de vue. Ses dirigeants successifs mettent en pratique ce qu'ils énoncent. Le Club Med a fait de même pendant de longues années.

Un volet essentiel de ce style de management organisationnel réside dans le fait que les messages diffusés en interne à l'entreprise sont aussi ceux qui sont diffusés à l'extérieur, auprès des parties prenantes du territoire. Exemplarité et persistance servent de marqueurs. Chez Royal Canin toujours, le projet de territoire partagé entre membres de l'entreprise l'est aussi avec ses partenaires. Les mêmes présentations de la vision et de la politique sont faites devant les deux audiences. Le but est que ceux qui sont en relation avec les acheteurs finaux démultiplieront à leur tour les valeurs de respect et de connaissance de l'animal aux propriétaires de chiens et de chats. Le marquage du territoire se complète d'une énorme production éditoriale de brochures techniques et d'encyclopédies où le nom de Royal Canin n'est jamais cité sauf sur la page de couverture.

Que l'on prenne des marquages proactifs ou réactifs, on retrouve des traits similaires. La construction de territoires propres à des métiers de type *push* sert de vecteur de civilisation à la fois au sein de l'entreprise et au sein du territoire qu'elle occupe. À la limite, le dedans et le dehors ne forment plus qu'un seul et même espace. Pour autant l'entreprise comme acteur ne se dissout pas dans son territoire, bien au contraire. Les faits montrent un paradoxe apparent. Les entreprises marquantes qui incorporent les autres parties prenantes dans son projet et installent « le client » en leur centre sont aussi celles qui fonctionnent sur le modèle de l'organisation communautaire.

C'est ainsi que certaines se montrent largement autarciques pour ce qui concerne leurs organes de décision. Elles ne cooptent pas en leur sein des représentants de milieux extérieurs au nom d'un affichage de procédures dites de bonne gouvernance. Ainsi, à quoi sert-il de faire appel à une forte proportion de membres extérieurs à l'entreprise pour meubler son conseil d'administration ? Leur indé-

pendance, souvent évoquée comme motif de leur cooptation, est très relative. La gouvernance d'entreprise ainsi conçue porte essentiellement sur la forme mais pas sur le fond. La mission principale qui lui est confiée est de surveiller, au besoin de révoquer, le PDG. Elle n'offre pas en soi une garantie juridique et morale de performance économique qui s'ajouterait à celle attendue des dirigeants opérationnels. Les entreprises à fort marquage proactif et créatrices de nouveaux territoires semblent faire comparativement très peu appel à des administrateurs extérieurs. Canon et Toyota n'en comptent même aucun, en même temps que leurs conseils respectifs se distinguent par un nombre très élevé de membres.

Comparées à des concurrentes dont le niveau de marquage est beaucoup plus modeste, ces entreprises marquantes sont aussi celles qui se montrent les moins obsédées à ce niveau par la création de valeur pour l'actionnaire, alors même que leurs performances sont supérieures à celles des entreprises à marquage faible. Constat corollaire qui n'est certainement pas une coïncidence : ce sont aussi des entreprises qui érigent leurs personnels en partie prenante prioritaire.

L'entreprise marquante sera d'autant plus apte à se prendre en main, sans appel à des réseaux extérieurs, qu'elle sera par ailleurs résolument ouverte aux parties prenantes de son territoire.

LES FONDAMENTAUX DE L'ORGANISATION COMMUNAUTAIRE

En définitive, la construction du territoire procède d'un travail au sein de l'entreprise qui respecte quelques préceptes fondamentaux.

- Elle est une œuvre collective, un fond de jeu partagé par plusieurs parties prenantes, le personnel de l'entreprise en étant la première.
- Elle nécessite un leadership qui promeut la confiance, la transparence, le partage du projet et l'adhésion totale à l'utopie qui fait sens pour les actes. Le management doit donner l'exemple au quotidien. Se montrer irréprochable quand on est au sommet est un préalable incontournable.
- Elle suppose du zéro écart par rapport aux promesses. Une des vertus principales de l'entreprise marquante est que chacun à tout

moment y accorde une attention méticuleuse aux plus petits détails. La compétence est certes indispensable, mais elle ne suffit pas. Des attitudes faites de respect et de modestie font la différence.

- Elle fait appel à l'amour du produit. Le produit est toujours vrai mais jamais considéré comme parfait. L'innovation et le développement assurent l'élan vital des parties prenantes.
- Elle exige du temps et de la continuité. L'ancienneté des personnels est privilégiée. Le recours à des mercenaires recrutés *ad hoc* pour une mission de courte durée est vécu comme une erreur.
- L'entreprise missionnaire vit en symbiose avec les parties prenantes de son territoire. Elle ne les abandonne pas au moindre prétexte.
- Elle défend avec vigilance l'intégrité du territoire contre les forces centrifuges et contre les raids de pillards.
- Elle entretient une posture d'inquiétude permanente. Les entreprises qui font la différence savent que la conscience de la fragilité et de la vulnérabilité disparaît lorsque le sentiment de la menace extérieure s'étiole, lorsque leurs dirigeants comme leurs exécutants s'installent dans le confort et dans la certitude.
- Elle ignore les silos verticaux. Elle combat les monopoles internes et les forteresses fonctionnelles. La stratégie, le marketing, le contrôle de gestion, pour ne citer que quelques exemples, n'appartiennent à personne en particulier et de façon exclusive. En revanche elle privilégie des approches horizontales autour de problèmes collectivement appropriés. Ainsi la qualité, l'innovation de valeur et l'excellence organisationnelle rassemblent l'attention du plus grand nombre. Les solutions ne sont pas considérées comme bonnes parce que ceux qui sont légitimes sur le papier les énoncent. Elles sont retenues parce que leur contenu est adéquat, quelle que soit la personne qui les exprime.

La valeur du territoire

Le marquage approprié crée des valeurs, beaucoup de valeurs, et pour plusieurs parties prenantes.

En matière financière, la référence imposée est l'actionnaire. Exprimé par la valeur de son titre de propriété, le marquage paie, et paie bien, même aux yeux des marchés boursiers présumés exclusivement court-termistes.

Le marché financier et boursier évalue les entreprises autrement que sur la base de leurs seuls capitaux propres (ou actif net)[1]. Le critère de la sur-valeur ou *goodwill* traduit la part de la valorisation des titres estimée par le marché en supplément de ce qu'ils représentent de capitaux propres. Le classement des entreprises françaises du CAC 40 est sans équivoque. Le 8 avril 2005, les trois plus fortes survaleurs sont celles de TF1 (84,5 %), de L'Oréal (80,4 %) et de Danone (73,1 %). On notera que les deux premières entreprises occupaient déjà la tête du classement un an plus tôt. En effet, en date du 15 mars 2004, TF1 présentait un *goodwill* de 85,9 % et L'Oréal bénéficiait d'une sur-valeur de 82,9 %[2]. Les plus fortes sur-

1. Capitaux propres ou actif net = capital initialement apporté par les actionnaires + profit net non distribué dans le temps.
2. Si on exclut Aventis et Sanofi-Synthélabo qui sont aux prises dans un processus d'OPA hostile.

valeurs sont le fait d'entreprises qui ont été et restent des références en terme de marquage[1]. Le bon marquage crée beaucoup de valeur. Un marquage paresseux ou hésitant pénalise la valeur de l'entreprise.

En bourse, le marquage n'est pourtant jamais acquis. Il y a à cela de bonnes raisons. Un marquage devenu franchement défaillant détruit beaucoup de valeur, parfois avec brutalité et avec rapidité. C'est ainsi que la chaîne de magasins de prêt-à-porter Etam voit sa valeur fondre de 60 % en l'espace de trois mois à peine pendant l'été 2004. Le marché pénalise certes de mauvais comptes semestriels, mais aussi et surtout un marquage désastreux, notamment par la distance prise par l'entreprise par rapport à son métier et à son socle d'origine, la lingerie (Nicot 2004).

Un argument est couramment évoqué. L'estimation des actifs immatériels privilégierait les entreprises de service. Par comparaison, les entreprises fabriquant des biens matériels verraient leur valeur beaucoup moins affectée par l'estimation de ces actifs. Or les faits suggèrent que tel n'est pas le cas. L'Oréal et Danone gardent les pieds solidement ancrés dans la production industrielle, qui est souvent présentée comme le cœur de la vieille économie. Pourtant ces manufacturiers rejoignent le peloton de tête en compagnie du deuxième distributeur alimentaire mondial et de la première entreprise audiovisuelle française. Même si les banques telles que la BNP et la Société Générale ne produisent que de l'immatériel, malgré leur taille internationale et des profits annuels plutôt substantiels, elles traînent en queue de classement.

Les classements Interbrand de valorisation des marques confortent ce que laisse deviner le critère de sur-valeur, même s'ils ne valorisent financièrement que certaines grandes marques. En France, si les services marchands participent 2,3 fois plus à la création de richesse (production intérieure brute) que le secteur industriel, seulement six marques de service se classent parmi les trente plus fortes valorisations des marques françaises (*Hit Parade* 2004, Interbrand). Au niveau mondial, seulement dix-neuf marques de service figurent dans les 100 plus grandes valorisations de marques globales (*Global Brand Scoreboard* 2003, Interbrand).

1. La sur-valeur moyenne des entreprises classées dans le Service de règlement différé de la Bourse de Paris au 8 avril 2005 est de 52,6 %.

Ces constats conduisent à une conclusion plutôt réjouissante. Toute entreprise a vocation à être marquante, grande ou petite, locale ou internationale, et quel que soit son secteur économique d'activité.

L'actionnaire ou le propriétaire ne bénéficie pas du monopole des bénéfices de la création de valeur par l'entreprise marquante. En effet, celle-ci crée aussi de la valeur financière et non financière pour son environnement. Elle ne se contente pas de bien cibler le consommateur, elle remodèle la société, les racines sociales et culturelles qui fondent la consommation. Elle ne se cantonne pas à l'acte de vente, elle façonne l'environnement social, culturel et politique qui lui donne sens. La valeur que crée le marché au bénéfice de l'entreprise n'est durable et soutenable si elle se traduit par de la valeur pour les consommateurs sinon pour le corps social plus largement.

Jean Mantelet pour Moulinex, Eugène Schueller et François Dalle pour L'Oréal, Antoine Riboud pour Danone ont souvent été cités comme des références françaises. À l'évidence le consommateur était obstinément présent dans leur vision anticipatrice de nouveaux schémas de consommation. Aujourd'hui, si Moulinex a disparu, L'Oréal et Danone restent des entreprises dont il est largement admis qu'elles sont fort bien gérées. Avec TF1, elles font même partie du lot des entreprises qui bénéficient de la plus forte sur-valeur au CAC 40. Leur marque est reconnue et notoire. Leur communication est citée en exemple par les écoles de gestion et les revues spécialisées. Leur stratégie est une référence identitaire forte pour leurs salariés. Elles croissent vite et de façon stable dans le temps. Pourtant le ressort de leur succès réside ailleurs.

Elles font et savent bien faire quelque chose de plus. En effet, pour échapper à la banalisation de leurs prestations, TF1, L'Oréal et Danone se distinguent par leur capacité à construire et à marquer des territoires. Elles sont mues par une vision du monde dont elles sont ou ont été les architectes sinon les inventeurs : le concept de forme physique par l'alimentation pour Danone, la démocratisation de l'accès aux soins de beauté corporelle chez L'Oréal, une télévision généraliste à TF1. Elles ne font pas leur métier tout à fait comme leurs concurrentes. Chacune construit un monde qui n'est pas que marchand, qui comprend une dimension communautaire forte liant des parties prenantes au centre qu'elle occupe.

La valeur du territoire ne se dégage pourtant pas aisément. Deux raisons au moins fondent cette difficulté : le conformisme ambiant, l'attention requise.

Il n'est pas facile pour les praticiens de s'affranchir des canons professionnels qui sont généralement admis, de faire comme s'il n'existait pas d'interdits et de conventions en matière de management.

Tout en louant l'innovation ou en admirant l'excentricité de qui réussit économiquement, l'univers du management tend à se conforter ou se confiner à l'imitation, l'étalonnage, la répétition. Décrire l'histoire de telle ou telle entreprise qui a tracé un nouveau territoire dans la société alors même qu'elle refusait le conformisme du marketing ou de la stratégie, ouvre souvent la porte à des malentendus ou à des explications un peu rapides. Ainsi dira-t-on qu'elle a eu de la chance — et non pas qu'elle a fait ce qu'il fallait faire en temps normal —, que son père fondateur avait une personnalité géniale et visionnaire — et donc que c'est lui qui avait fait la différence — ou encore que les circonstances qu'elle affrontait étaient vraiment spéciales — et non que son projet et sa réalisation manifestaient du talent. On soulignera davantage les incidents de parcours qui, à un moment ou un autre, ont démontré qu'elle a exagéré ou fait une erreur, et qui justifient un certain scepticisme à son encontre, à la façon dont ceux qui, ayant peur de prendre l'avion parlent d'abord des avions qui s'écrasent.

Il serait déraisonnable de trouver des boucs émissaires pour expliquer pourquoi les mondes de l'entreprise et du management semblent finis et figés. Les consultants ont bon dos. Les dirigeants aussi. En revanche un fait demeure. Les instruments de la gestion exercent une tyrannie à la fois douce et tenace. Comme si la loi du genre était celle d'une aversion exagérée au risque ou à la déviance raisonnée de la part des praticiens exerçant dans les entreprises qui font référence dans le monde des affaires.

En fait, les termes mêmes utilisés par les praticiens sont souvent réducteurs et indigents. Plus précisément, même les entreprises qui font autrement ont recours à des expressions qui ne rendent pas compte de la réalité de leurs pratiques. Tel est le cas patent pour le marquage. Maintes entreprises qui conquièrent et marquent des territoires continuent à parler de marché. Or ce terme marché renvoie à l'idée que le monde de l'action économique est fini et qu'il s'agit

purement et simplement de le gérer en l'état comme de bons comptables. Le concept de territoire réhabilite la navigation économique vers une utopie. Il remet en cause ce qui existe déjà. Il donne à l'entreprise une fonction d'acteur sociétal et de facteur de civilisation. Il traduit la volonté d'explorer de nouveaux mondes. Il incorpore de nouvelles parties prenantes. Il crée de nouveaux liens entre des produits et des usages.

Les instruments utilisés pour piloter le quotidien et orienter les choix sinon pour les justifier sont conservateurs. Ils sont moins des procédures rigides et idiotes que des cognitions auxquelles les entreprises, mais aussi les analystes, les régulateurs publics ou la presse adhèrent le plus souvent malgré eux. Or ces cognitions véhiculent parfois sinon souvent des représentations du monde qui deviennent auto réalisatrices. Ils reposent sur des dogmes, sur des erreurs scientifiquement contestables sinon contestées quant aux phénomènes dont ils prétendent traiter et sur lesquels ils annoncent offrir des solutions. Le cas est manifeste et amplement traité dans les chapitres de ce livre s'agissant des prémisses de base que véhicule le marketing quant au besoin de l'acheteur ou que fait sien le management organisationnel quant aux motivations des salariés. L'acheteur n'est pas un animal dont on peut conditionner les réflexes. Le salarié n'est pas par essence une source de risque dont il faut se méfier et qu'il faut donc encadrer par un mélange de contrôle impersonnel et de carottes financières.

Il serait enfin illusoire de penser que les entreprises marquantes disposent d'une influence sans limites. Jamais elles ne feront le monde à l'image de leur seule volonté, aussi dangereuse et immorale ou aussi généreuse et imaginative soit-elle. Les sociétés sont trop denses et trop complexes pour accepter n'importe quoi. Les territoires qui réussissent cachent tous ceux qui ont échoué. Tout au plus peut-on espérer, et c'est là une des raisons de ce livre, qu'on parle des entreprises et des fondamentaux de leur management en se racontant moins d'histoires convenues, en refusant les arrogances des sorciers du management, et en abandonnant une langue de bois fastidieuse.

La conquête de territoire et son marquage ne se gravent pas dans le marbre ni en terme de contenu ni en terme d'échéancier. En large partie, ils se constituent à travers ce qui se passe pendant que l'on fait des plans pour autre chose. Leur management a conscience de la

mobilité de l'environnement et sait qu'il lui faudra en permanence réajuster sa vision, sa stratégie et son organisation. L'entreprise ne suit pas un chemin totalement préconçu. Ses activités se créent et s'ajustent en marchant. Le marquage repose fondamentalement sur un processus d'apprentissage, une suite d'expériences et de hasards, de réussites et d'essais dont l'entreprise tire à chaque fois une analyse et des leçons pour son action à venir.

Dans la plupart des cas, les marquages de territoire ayant réussi et qui sont admirés pour leur audace et leur imagination ne se sont pas nés de façon rationnelle et en une fois, un entrepreneur devenu légendaire ayant brusquement eu la révélation de la formule magique. L'histoire racontée après coup gomme les parcours lents, souvent sinueux, parfois engagés dans des impasses, et que construit un collectif d'individus au cours de longues années. Dix à trente années au cours desquelles sont franchis des pas petits et grands, en avant mais aussi parfois en arrière ou de travers, constituent un terme souvent observé. Le marquage est un cheminement, une façon d'avancer, un chantier toujours inaccompli. Si le territoire prend du temps à se construire, il ne cesse d'évoluer et il peut même s'éroder. Ce n'est que dans les manuels que tout est facile, linéaire, nécessaire et, au bout du compte, si joliment rationnel.

Bibliographie

ANGELMAR Reinhard et PINSON Christian, *Zantac (A)*, Fontainebleau, INSEAD, 1998

BECKER Howard S., *Outsiders. Études de sociologie de la déviance*, Paris, Métaillé, 1985

BECKER Howard S., *Les mondes de l'art,* Paris, Flammarion, 1988.

BOBCOCK Robert, *Consumption*, Londres, Routledge, 1993

BURT Ron, *Structural Holes. The Social Structure of Competition*, Boston, Harvard University Press, 1992

CAMBON Paul, « Club Méditerranée : le deuxième souffle », *Label France*, Paris, Ministère des Affaires étrangères, 2001

CHEVALIER Michel et Gérard MAZZALOVO, *Pro logo. Plaidoyer pour les marques.* Paris, Éditions d'Organisation, 2003

CLARK Maureen, « Socially Responsible Business Brawl : Business Ethics Magazine Criticizes Cosmetic Maker Body Shop », *The Progressive*, mars 1995

COCHOY Franck, *Une histoire du marketing. Discipliner l'économie de marché.* Paris, La Découverte, 1999

COCHOY Frank, *Une sociologie du packaging ou l'âne de Buridan face au marché*, Paris, Presses universitaires de France, 2002

COCHOY Frank (dir.), *La captation des publics*, Toulouse, Presses Universitaires du Mirail, 2004.

COTTA Alain, *Distribution, concentration et concurrence*. Paris, Institut du Commerce et de la Concurrence, juin 1985

COURPASSON David, *L'action contrainte. Organisations libérales et domination,* Paris, Presses universitaires de France, 2000

DARPY Denis et Pierre VOLLE, *Comportements du consommateur. Concepts et outils,* Paris, Dunod, 2004

DAVIS Scott M. et Michael DUNN, *Building the Brand-Driven Business,* New York, Josey-Bass, 2002

DAWAR Niraj, « What Are Brands Good For ? », *MIT Sloan Management Review*, automne 2004

DESJEUX Dominique, « L'ethnomarketing, une approche anthropologique de la consommation : entre fertilisation croisée et purification ethnique », UTINAM, no 21-22, 1997, Paris, L'Harmattan, p. 111-142

DOLAN Robert J., *The Black and Decker Corporation : Power Tools Division,* Harvard Business School, 2001

DUPUY François et Jean-Claude THOENIG, *La loi du marché,* Paris, L'Harmattan, 1987

ENTINE Jon, « Shattered Image : Is the Body Shop too Good to be True ? », *Business Ethics,* septembre-octobre 2004

FESTINGER Léon, *A Theory of Cognitive Dissonance,* Stanford, Stanford University Press, 1957

FLIGSTEIN Neil, *The Transformation of Corporate Control,* Londres, Harvard University Press, 1990

FRIEDMAN Vanessa, « Blood ties and silk scarves », *Financial Times,* 28 décembre 2004

GALINIER Pascal, « Le luxe n'est pas un marché de masse », *Le Monde,* 28 décembre 2004

GOMAN John, « Classic Case of Formula Forethought ? », *Chicago Tribune,* 14 juillet 1985

GOUILLART Francis et Frederick STURDIVANT, « Spend a day in the life of your customer », *Harvard Business Review*, janvier-février 1994

GRANOVETTER Mark, « Economic Action and Social Structures : The Problem of Embeddedness », *American Journal of Sociology,* 91, novembre 1985

GRAVI Philippe, « Les malheurs du Monde », *Le Nouvel Observateur*, 7-13 octobre 2004

HAKANSSON Hakan (dir.), *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods : An Interaction Approach,* IMP Project Group, Londres, John Wiley and Sons, 1982

HART Christopher W.L., *Club Med (A)*, Boston, Harvard Business School, 1986

HATCHUEL Armand, « Les marchés à prescripteurs. Crise de l'échange et genèse sociale », Annie JACOB et Hélène VÉRIN (dir.), *L'inscription sociale du marché*, Paris, L'Harmattan, 1995.

HIRSCHMAN Albert, *Exit, Voice and Loyalty. Responses to Decline in Firms, Organizations and States.* Cambridge, Harvard University Press, 1970

HOLLANDER Stanley C., « The Marketing Concept : A Déjà-Vu », George FISK (dir.), *Marketing Management as a Social Process,* New York, Praeger, 1986

HOROVITZ Jacques et Michèle JURGENS-PANAK, *Total Customer Satisfaction*, Londres, Pitman Publishing, 1992

KAPFERER Jean-Noël et Jean-Claude THOENIG, *La marque, moteur de la compétitivité des entreprises et de la croissance de l'économie,* Paris, Mc Graw-Hill, 1989

KARPIK Lucien, *Les avocats. Entre l'État, le public et le marché. XIIIe-XXe siècles.* Paris, Gallimard, 1996

KIM W. Chan et Renée MAUBORGNE, « Blue Ocean Strategy », *Harvard Business Review,* octobre 2004

KLEIN Naomi, *No logo. La tyrannie des marques*, Arles, Actes Sud, 2001

KOLODNY Richard, LAURENCE Martin et Arabinda GHOSH, « In Search of Excellence… But For Whom ? », *Journal of Portfolio Management,* 15, 3, 1989, p. 56-60

KOZA Mitchell et Jean-Claude THOENIG, « Organizational Theories of the Firm : A Special Issue », *Organization Studies,* 24, 8, 2003

KUMAR Nirmalya, « The Power of Trust in Manufacturer-Retailer Relationships », *Harvard Business Review*, novembre-décembre 1996

LARRÉCHÉ Jean-Claude et Anne-Marie CAGNA, *First Direct 2005, The Most Recommended Bank in the World*, Fontainebleau, INSEAD, 2005

LARRÉCHÉ Jean-Claude, Christopher LOVELOCK et Delphine PARMENTER, *First Direct : La Banque sans Agences*, Fontainebleau, INSEAD, 1997

LAUFER Romain et Catherine PARADEISE, *Le Prince bureaucrate,* Paris, Flammarion, 1982

MARCELO Ray, « Reliance Puts Rivals on Notice with Discount Phone Scheme », *Financial Times*, 2 septembre 2003

MARCH James G. et Thierry WEIL, *Le leadership dans les organisations,* Paris, Les Presses de l'École des Mines, 2003

MASLOW Abraham, *L'accomplissement de soi. De la motivation à la plénitude,* Paris, Éditions d'Organisation, 2004

MICHAUD Claude et Jean-Claude THOENIG, *Making Strategy and Organization Compatible,* Londres, Palgrave Macmillan, 2003

MINTZBERG Henry, *Le Manager au quotidien*, Paris, Éditions d'Organisation, 1984

MORIN Pierre et Éric DELAVALLÉE, *Le manager à l'écoute du sociologue,* Paris, Éditions d'Organisation, 2000

MUSSELIN Christine et Catherine PARADEISE, « Le concept de qualité : où en sommes-nous ? », *Sociologie du Travail*, 2, vol. 44, 2002

NICOLAS Olivier, « Naf-Naf — Chevignon reprend l'offensive », *La Tribune*, 7 septembre 1998

NICOT Marie, « Etam tombe du podium », *Journal du Dimanche,* 19 septembre 2004

NORMANN Richard et Rafael RAMIREZ, « From Value Chain to Value Constellation : Designing Interactive Strategy », *Harvard Business Review,* juillet-août 1993

PARADEISE Catherine, « Usagers et marché », Michel CHAUVIÈRE et Jacques T. GODBOUT (dir.), *Les usagers entre marché et citoyenneté,* Paris, L'Harmattan, 1992.

PARRY Mark et Yoshinobu SATO, *Procter & Gamble : The Wal-Mart Partnership* (A), Darden Business Publishing, University of Virginia, 1996

PETERS Sophie, « Les hommes du marketing sous pression », *Les Échos,* 14 décembre 2004

PETERS Thomas et Robert WATERMAN, *Le prix de l'excellence,* Paris, Inter-Editions, 1983

PFEFFER Jeffrey et Richard SALANCIK, *The External Control of Organizations,* New York, Harper and Row, 1978

PINSON Christian et Vikas TIBREWALA, *United Colors of Benetton*, Fontainebleau, INSEAD-CEDEP, 1996

PINSON Christian et Helen KIMBALL, *I've got a Swatch*, Fontainebleau, INSEAD-CEDEP, 1987

PONS Frédéric, « Éric Fouquier, sociologue, explique le changement des modes de consommation », *Libération,* 25-26 décembre 2004

POWELL Walter W., « Neither Market nor Hierarchy. Network Forms of Organization », *Research in Organizational Behavior,* vol. 12, 1990

REYNAUD Bénédicte, « Les cabinets de conseil en rémunération : obstacles au dépassement du modèle taylorien et défis lancés au marché du travail », Annie JACOB et Hélène VÉRIN (dir.), *L'inscription sociale du marché*, Paris, L'Harmatta, 1995.

SELZNICK Philip, *The Moral Commonwealth. Social Theory and the Promise of Community,* Berkeley, University of California Press, 1992

SHILS Edward, *Center and Periphery,* Chicago, University of Chicago Press, 1975

SOLOMON Michael, Gary BAMOSSY et Soeren ASKEGAARD, *Consumer Behavior : A European Perspective*, Londres, Prentice-Hall, 1999

STEINER Philippe, *La sociologie économique*, Paris, La Découverte, 1999

STRASSER Suzann, *Satisfaction Guaranteed. The Making of the American Mass Market,* New York, Pantheon, 1989.

TELANDER Rick, « Your Sneakers or Your Life », *Sports Illustrated*, 14 mai 1990

THÉVENOT Laurent, « Les investissements de forme », *Conventions. Cahiers du Centre d'Etudes de l'Emploi,* Presses universitaires de France, 1986

THIÉTART Raymond-Alain, « Les défis de la complexité », dans Michel KALIKA (coord.), *Les défis du management,* Rueil-Malmaison, Éditions Liaisons, 2002

THOENIG Jean-Claude, *Les performances économiques de l'industrie de produits de marque et de la distribution*, Paris, Institut de liaisons et d'études des industries de consommation (ILEC), 1990

THOENIG Jean-Claude, « How far is a sociology of organizations still needed ? », *Organization Studies*, 19,2, 1998, p. 307-320.

THOENIG Jean-Claude et Charles WALDMAN, *Royal Canin,* Fontainebleau, INSEAD-CEDEP, 2003

TRUC Olivier, « Pour le fondateur d'IKEA, c'est kit ou double », *Libération*, 24 août 2004

VILLETTE Michel et VUILLERMOT Catherine, *Portrait de l'homme d'affaires en prédateur,* Paris, La Découverte, 2005.

WALDMAN Charles et Pascale BALZÉ, *Monoprix*, Fontainebleau, INSEAD, 1999

WALDMAN Charles et Isabelle SOOD, *Tesco Plc*, Fontainebleau, INSEAD, 1999

WATCHDOG, « Body Shop Animal Testing Alleged a Sham ? », www.animal-peoplenews.org, 1994

ZALTMAN Gerald, *Dans la tête du client*, Paris, Éditions d'Organisation, 2004

Index des noms de personnes

A-B

C

D

E-F

G

H

J-K

L

M

N-P

R

S

T

V-W-Z

Index des noms d’entreprises, de marques et d’institutions

A

B

C

D

E-F

G

H

I-J-K

L

M

N

O-P

Q-R

S

T

U-V

W-Z

Index des matières

A

B

C

D

E

F

G-H

I

L-M

N-O

P

Q-R

S

T-V

Composé par Compo Sud (31340 La Magdelaine-sur-Tarn)
Achevé d'imprimer :
N° d'éditeur :
N° d'imprimeur :
Dépôt légal : septembre 2005
Imprimé en France

« Quel intérêt y a-t-il encore à lire des ouvrages qui traitent des entreprises et de leur management ?

Le temps semble manquer. Les salariés sont sous la pression du court terme. Tout au plus cherche-t-on des recettes simples et des techniques miracles pour s'en sortir dans la tâche qu'on se voit assigner à un moment donné.

L'entreprise est vécue comme un milieu étranger, qui inspire la méfiance. Son devenir serait l'affaire des seuls hauts dirigeants. Se réaliser par son travail serait un leurre. On n'y croit guère, même s'il faut faire semblant pour gagner son salaire. Alors, autant lire des ouvrages sur d'autres sujets pour se changer les idées.

De toute manière, tout aurait déjà été dit dans mille livres et articles qui ressasseraient tous la même chose. Les mots mêmes n'auraient plus de sens. Seuls les pamphlets qui désacralisent les mythes et dénoncent les égarements auraient encore un peu de sel ou de piment.

Ce livre n'est ni noir ni rose. Il fait voir un monde qui n'est pas conforme aux discours agréés et aux clichés simplistes. Il parle des entreprises et de leurs clients autrement, de façon plus responsable et sans aveuglement lyrique.

Nous avons pris le parti de renoncer aux mots creux de “marque” et de “marché”, pour essayer de mieux faire saisir quelque chose qui se rapporte aux valeurs, à la société en général et à l'action des organisations. »

J.-CL. THOENIG & CH. WALDMAN


Photo © Philippe Aubry

JEAN-CLAUDE THOENIG (à droite), sociologue des organisations et des entreprises, est professeur à l'INSEAD et directeur de recherche au CNRS, université Paris-Dauphine. Il est l'auteur de nombreux ouvrages qui ont fait date, dont *La marque* (avec Jean-Noël Kapferer), *La loi du marché* (avec François Dupuy), *Stratégie et sociologie de l'entreprise* (avec Claude Michaud).

CHARLES WALDMAN (à gauche), spécialiste de la distribution, est professeur de marketing à l'INSEAD. Il a été Senior Vice President en charge du marketing du Club Med à New York et doyen du corps professoral de l'ESSEC. Il est l'auteur d'un ouvrage pionnier, *Strategies of International Mass Retailers*.

Code éditeur : G52742 • ISBN : 2-7081-2742-X

Groupe Eyrolles